

КАЗАНСКИЙ (ПРИВОЛЖСКИЙ) ФЕДЕРАЛЬНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Экономический факультет

Кафедра менеджмента

КУРСОВАЯ РАБОТА

ФУНКЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Выполненя студенткой группы 1498-2

Гнатюк И.В.

Научный руководитель

ст. преподаватель кафедры менеджмента

Авдоница С.Г.

Казань-2011

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФУНКЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Управленческие функции

1.2 Организация как функция управления. Подфункции организации

II. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ КАК ОДНА ИЗ ПОДФУНКЦИЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Делегирование полномочий: предпосылки, задачи

2.2 Барьеры делегирования полномочий

2.3 Правила и принципы успешного делегирования полномочий

III. ПРОБЛЕМЫ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

3.1 Ошибки делегирования полномочий

3.2 Ловушки делегирования полномочий

IV. Анализ реализации функции делегирования полномочий на предприятии «Альт-ЕвроСтиль»

4.1 Характеристика предприятия «Альт-ЕвроСтиль»

4.2 Анализ распределения задач, полномочий и ответственности на предприятии «Альт-ЕвроСтиль»

4.3 Предложения по совершенствованию делегирования полномочий на предприятии «Альт ЕвроСтиль»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

ВВЕДЕНИЕ

Для эффективного функционирования современного производства, основанного на применении сложной техники и технологий, необходимы четкая организация труда, применение прогрессивных норм и нормативов, являющихся основой не только организации труда на рабочих местах, но и планирования, организации производственных процессов и управления производством. Сегодня России, как

никогда, нужны системы управления, которые бы обеспечили предприятию или фирме достижение стандартов производства мирового класса, высокий уровень конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках. Именно поэтому функция организации - одна из важных и актуальных тем на сегодняшний день.

Объектом исследования в моей курсовой работе является функция организации.

Предметом исследования является проблема реализации функции организации.

Цель курсовой работы состоит в исследовании различных аспектов организации как функции управления.

Для достижения цели необходимо решить ряд важных задач:

- изучить литературу по проблеме исследования;
- дать общую характеристику организации управления;
- на основе теоретического анализа изучения проблемы систематизировать знания о функции организации и ее основных понятиях.
- изучить делегирование полномочий в процессе реализации функции организации;
- исследовать ошибки делегирования полномочий на российских предприятиях.

В первой главе курсовой работы дается характеристика управленческим функциям, организация рассматривается как одна из управленческих функций. Во второй главе подробно рассматривается делегирование полномочий, описываются барьеры, которые могут помешать делегированию, рассматриваются проблемные ситуации, которые часто возникают в процессе передачи задач и полномочий. В третьей главе курсовой работы изучаются проблемы делегирования полномочий на российских предприятиях, анализируются причины их возникновения.

управление функция организация делегирование полномочие

I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФУНКЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Управленческие функции

Управленческие функции - специализированные виды управленческой деятельности, отличающиеся однородностью содержания выполняемых работ (операций) и их целевой направленностью.

В отечественной теории управления различают функции основные и специфические.

Основные (общие) - функции управления - такие виды деятельности, которые не связаны с особой спецификой объекта управления и являются общими для всех ступеней управления.

К основным функциям относятся:

1. Планирование - как вид деятельности связан с постановкой и развитием объекта и программы ее достижения (планирование).
2. Организация - обеспечение достижения цели.
3. Руководство - такой вид деятельности, который направлен на предотвращение или исправление сбоев в процессе развития по отношению к цели.
4. Мотивация - деятельность по стимулированию достижения цели в процессе развития.
5. Контроль - деятельность по соотнесению состояния объекта с целью воздействия.

Все основные функции управления должны выполняться в каждом подразделении и на каждом уровне управления и любой социально-экономической системы. С этой целью они должны содержаться в каждом положении в подразделении. Отсутствие такого подхода может привести к недоразумениям, столкновениям интересов. Важнейшая задача управления - обеспечение соподчиненности функций и целей. Специфические функции управления - функции, связанные с видами управленческой деятельности, зависимыми от особенностей объектов управления. Приведем примерный перечень специфических функций управления машиностроительного предприятия:

1. Конструкторская подготовка производства.
2. Технологическая подготовка производства.
3. Управление основным производством
4. Управление ремонтом и наладкой.
5. Управление энергохозяйством.
6. Управление качеством продукции.
7. Управление трудом и заработной платой.
8. Управление кадрами.
9. Подготовка кадров.
10. Управление материально-техническим снабжением.
11. Управление сбытой продукции.
12. Управление финансами и кредитом.
13. Управление капитальным строительством.
14. Организация и совершенствование управления.
15. Планирование производства.
16. Управление автоматизацией и механизацией.
17. Управление трудовой и технической безопасностью.
18. Автоматизированная система управления.
19. Управление социальным развитием коллектива.
20. Управление бухгалтерским учетом.

Перечень специфических функций зависит от специфики отрасли и предприятия. Именно они являются основой создания подразделений и служб на предприятии. Говорят, что функции первичны, а структуры вторичны.

Существует множество классификаций управленческих функций. В частности, Анри Файоль выделял следующие функции управления: планирование, организация, командование, координирование и контроль.

Американские ученые в области управления Г. Кунц и С. О'Дон-нел рассматривают функции управления как функции управляющего, выделяя среди них следующие:

1. Планирование - включает выбор целей, а также стратегии, линии поведения, программы и процедуры для их выполнения -- для предприятия в целом и для любого из его подразделений. Планирование, разумеется, представляет собой принятие решений, поскольку оно связано с выбором альтернатив.
2. Организация - заключается в создании задуманной структуры ролей посредством определения видов деятельности, необходимых для достижения целей предприятия

и каждого его подразделения, группировки этих видов деятельности, закрепления получившихся групп за определенными управляющими, делегирование полномочий для выполнения соответствующих видов деятельности, а также обеспечение координации полномочий и информационных связей по горизонтали и вертикали в организационной структуре.

3. Работа с кадрами заключается в том, чтобы заполнить соответствующими людьми посты, предусмотренные организационной структурой, а также добиваться, чтобы эти посты были постоянно заполнены.

4. Руководство и лидерство. Управляющие высшего звена воспитывают у своих подчиненных умение хорошо понимать традиции предприятия, его цели и курс действий

5. Контроль - означает и корректировку деятельности подчиненных для обеспечения того, чтобы происходящие события соответствовали запланированным, При этом проводится сопоставление результатов с целями и планами, выявляются отрицательные отклонения и посредством мероприятий по корректировке этих отклонений достигается выполнение планов.

Авторы известного учебника «Основы менеджмента» М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури рассматривают 4 функции управления:

1. Планирование - предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей. Ученые считают, что функция планирования отвечает на три следующих основных вопроса: Где мы находимся в настоящее время? Руководители должны оценивать сильные и слабые стороны организации в таких важных областях как финансы, маркетинг, производство, научные исследования и разработки, трудовые ресурсы. Все это осуществляется с целью определить, чего может реально добиться организация? Куда мы хотим двигаться?

Оценивая возможности и угрозы в окружающей организацию среде, такие как конкуренция, клиенты, законы, политические факторы, экономические условия, технология, снабжение, социальные и культурные изменения, руководство определяет, какими должны быть цели организации, что может помешать организации достичь этих целей. Как мы собираемся сделать это? Руководители должны решить как в общих чертах, так и конкретно, что должны делать члены организации, чтобы достичь выполнения целей организации.

Итак, планирование - это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей.

2. Организация. Организовать - значит создать некую структуру. Существует много элементов, которые необходимо структурировать, чтобы организация могла выполнять свои планы и тем самым достигать своей цели. Руководитель подбирает людей для конкретной работы, делегируя определенным людям задания и полномочия или права использовать ресурсы организации. Эти субъекты делегирования принимают на себя ответственность за успешное выполнение своих обязанностей.

3. Мотивация. Руководитель всегда должен помнить, что даже прекрасно составленные планы и самая совершенная структура организации не имеют ни какого смысла, если кто-то не выполняет фактическую работу организации. И задача функции мотивации заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и в соответствии с планом.

Руководители всегда осуществляли функцию мотивации своих работников, осознавали они это или нет. Первоначально было широко распространено убеждение, что люди всегда будут работать больше, если у них имеется возможность заработать больше. На этом основывался подход к мотивации школы научного управления.

Исследования в области поведенческих наук продемонстрировали несостоятельность чисто экономического подхода. Руководители узнали, что мотивация является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются. В настоящее время мы понимаем, что для того, чтобы мотивировать своих работников эффективно, руководителю следует определить, каковы же на самом деле эти потребности, и обеспечить способ для работников удовлетворять эти потребности через хорошую работу.

4. Контроль. Почти все, что делает руководитель, обращено в будущее. Руководитель планирует достичь цель в какое-то время. Непредвиденные обстоятельства могут заставить организацию отклониться от основного курса, намеченного руководством первоначально. И если руководство окажется неспособным найти и исправить эти отклонения от первоначальных планов, прежде чем организации будет нанесен серьезный ущерб, достижение целей, возможно даже само выживание будет поставлено под угрозу.

Контроль - это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей.

Итак, мы рассмотрели несколько различных классификаций функции организации, но, какую бы мы не рассматривали, в каждой из них присутствует функция организации. Речь об этой функции пойдет в следующем параграфе.

1.2 Организация как функция управления. Подфункции организации

Рано или поздно руководитель любой организации сталкивается с проблемой построения организации. В разрешении этой проблемы заинтересованы многие люди с тех пор, как они осознали преимущества групповой деятельности. Так как руководители должны проектировать структуры организации, то они должны исходить из каких-то теоретических основ. Организация рассматривается как процесс, при помощи которого создается структура работ и полномочий.

Организация как процесс - это есть определение существенных связей среди людей, задач и видов деятельности, с целью интеграции и координации организационных ресурсов для эффективного выполнения поставленных задач.

К поставленным задачам можем отнести:

-распределение ответственности;

- формирование оптимальных связей;
- поиск и нахождение синергии.

Значение функции организации заключается в создании необходимых условий для реализации поставленных целей.

Функция организации предполагает, в частности, решение следующих задач:

- формирование, или изменение структуры организации;
- определение способов управления;
- установление параметров организации, режимов работы ее подразделений и отношений между ними;
- обеспечение организации необходимыми ресурсами;
- создание внутренней культуры.

В узком смысле, функция организации есть перераспределение прав и обязанностей, задач и ресурсов в организации. Итак, в контексте курсовой работы функция организации будет рассматриваться как совокупность таких подфункций, как:

- разделение труда;
- департаментализация;
- делегирование полномочий;
- децентрализация;
- координация.

Первая подфункция - разделение труда. Разделение труда на производстве - это разграничение деятельности людей в процессе совместного труда. Показателями уровня разделения труда являются:

- размах разделения;
- глубина разделения.

Размах разделения - это количество операций, которые выполняет работник или это время, которое тратит работник на один рабочий цикл.

Глубина разделения - степень контроля работника над своими действиями.

Основной задачей менеджера здесь является недопущение негативных последствий разделения труда. Методами исключения негативных последствий выступают:

- чередование деятельности;
- обогащение деятельности;
- наложение дополнительной ответственности на работника.

Разделение труда на предприятии имеет огромные преимущества:

- 1) повышается мастерство и трудовые навыки исполнителей, скорость выполнения трудовых движений благодаря специализации на выполнении одних и тех же производственных операций;
- 2) сокращаются сроки и затраты на подготовку кадров;
- 3) ускоряется освоение технологических процессов;

В результате обеспечивается эффективное использование работников, рост производительности труда и снижение себестоимости изготавливаемой продукции. Но кроме преимуществ, разделение труда имеет и недостатки. С социальной точки зрения пооперационное разделение труда обедняет содержание труда, превращает исполнителей в узких специалистов и ограничивает перспективы

профессионального роста.

С физиологических позиций чрезмерное разделение труда приводит к монотонности труда, вызывает повышенную утомляемость и необходимость более частого и продолжительного отдыха, снижение производительности труда и рост текучести кадров.

Из этих особенностей разделения труда вытекают определенные ограничения в разделении труда: оно не может идти бесконечно.

Второй подфункцией выступает департаментализация. Департаментализация - это процесс распределения видов деятельности ресурсов в логичные производственные единицы для исполнения круга задач. Т.е. это разделение труда между подразделениями.

Выделяют следующие виды департаментализации:

- функциональная;
- продуктовая;
- по потребителям;
- географическая;
- технологическая;
- по масштабу;

Функциональная департаментализация - это процесс разделения на группы видов деятельности и ресурсов внутри компании таким образом, чтобы служащие, исполняющие одинаковые или сходные виды деятельности, были объединены в один отдел.

Основные преимущества функциональной департаментализации состоят в следующем:

1. Сосредоточение на одной функциональной области стимулирует становление служащих как специалистов в своем деле.

2. Наблюдение и координация упрощаются, поскольку менеджеру необходимо помнить и интегрировать только узкий круг функциональных видов мастерства.

Функциональная департаментализация обладает также несколькими недостатками:

1. Служащие упускают из вида цели организации, потому что они концентрируют внимание лишь на своем отделе и своей специализации.

2. Время для принятия всеобщих решений увеличивается из-за необходимости принятия решений в каждой функциональной области.

3. Возникают конфликты между узкими специалистами разных функциональных отделов.

Альтернативный тип департаментализации, который возник по мере развития фирм и увеличения производства продукции и услуг, называется департаментализация по продукту.

Департаментализация по продукту - это процесс разделения по группам видов деятельности и ресурсов в зависимости от типов продукции, которые компания продает. Департаментализация по продукту имеет ряд преимуществ:

1. Продукция становится центральным элементом, относительно которого могут координироваться все задачи фирмы.

2. Принятие решений может стать более быстрым и эффективным, чем в функционально-организационной компании.

3. Департаментализация по продукту наиболее соответствует динамичному окружению, поскольку она поддерживает гибкость фирмы и способствует быстрому реагированию на изменение условий.

Департаментализация по продукту имеет, однако, и недостатки. Отделы имеют тенденцию сосредотачиваться только на своем виде продукции, и они слабо ориентируются в проблемах всей организации. Страдает согласованность действий среди подразделений, потому что каждый отдел действует в определенной степени самостоятельно.

Департаментализация по потребителям это процесс организации разных видов деятельности и ресурсов таким образом, чтобы каждый отдел мог внимательно реагировать на различные потребности специфических потребительских групп. Успех департаментализации по потребителям зависит от способности организации определить особые категории потребителей, исследовать их специфические потребности. Особое преимущество департаментализации по потребителям состоит в том, что она позволяет специалистам быть очень чуткими в отношении потребностей особых потребительских групп.

Департаментализация по географическому положению - это процесс разделения по группам видов деятельности и ресурсов в зависимости от особенностей местоположения. Разделение, основанное на географическом положении, обычно используется в тех случаях, когда есть ограничения в материальном обеспечении или когда особые требования потребителей различаются в зависимости от местонахождения. Главное преимущество департаментализации по географическому положению состоит в том, что она делает организацию более приспособленной к нуждам особых потребителей и к неповторимым особенностям различных регионов. Недостаток такого разделения отделов организации состоит в том, что контроль и согласование затрудняются и требуют увеличенного административного штата. При департаментализации по масштабу работа организована на основе числа людей, выполняющих один и тот же вид деятельности. Армия, например, организована по взводам, отделениям и т. д. Часто разделение по размерам избирают потому, что оно упрощает управление большим количеством людей, особенно там, где это определяет успех дела.

Для организации вполне обычно использовать несколько типов департаментализации в качестве основы для процесса организации. Причем компании, как правило, используют различные формы департаментализации на разных уровнях управления.

Следующей подфункцией функции организации является делегирование полномочий. Делегирование это процесс, посредством которого менеджер передает задания и власть подчиненным, которые принимают на себя ответственность за эти виды деятельности.

Предпосылками делегирования выступают:

-нехватка времени;

- стремление передвижения по иерархической лестнице;
- задачи, требующие экспертного вмешательства;
- благоприятный морально-психологический климат в коллективе, взаимное доверие между руководителем и подчиненными;
- обладание последними требуемой квалификацией, знаниями, опытом, желанием принять участие в управлении и добровольно взять на себя ответственность за порученное дело;

Преимущества делегирования полномочий: возможность заниматься задачами, требующими личного участия руководителя; сосредоточение на стратегических задачах и перспективных планах развития предприятия; делегирование - лучший способ мотивации творческих и активных работников; делегирование лучший способ обучения; делегирование - это способ профессионального роста.

Четвертым элементом организационной функции является децентрализация.

Децентрализация - передача власти и полномочий от высших уровней управления к низшим. Делегирование полномочий преследует следующие основные цели:

- освобождение времени руководства для решения более важных задач;
- повышение мотивации персонала;
- повышение доверия в рабочем коллективе;
- проверка сотрудников на исполнительность

Процесс делегирования полномочий состоит из следующих этапов:

I этап - поручение работникам индивидуальных конкретных заданий.

II этап - предоставление соответствующих полномочий и ресурсов подчиненным.

III этап - формулирование обязательств подчиненных выполнить порученные им задания.

Анализ опыта децентрализации в структурах управления позволяет выявить целый ряд преимуществ такой организационной перестройки. Во-первых, в результате децентрализации развиваются профессиональные навыки руководителей, полномочия которых и ответственность за принятие решений возрастают. Во-вторых, децентрализованная структура ведет к усилению соревновательности в организации, стимулирует руководителей к созданию атмосферы конкуренции. В-третьих, в децентрализованной модели организации руководитель может проявлять больше самостоятельности при определении личного вклада в решение проблем. Расширение свободы действий ведет к повышению творческого характера управленческого труда, к стремлению внести вклад в развитие фирмы.

Пятый элемент функции организации - это координация. Она используется для обеспечения синхронизации деятельности и взаимодействия различных частей организации. Координация представляет собой процесс распределения деятельности во времени, обеспечения взаимодействия различных частей организации в интересах выполнения стоящих перед ней задач. Координация обеспечивает целостность, устойчивость организаций.

Одно из условий успешной деятельности организации - согласованность действий менеджеров этой организации. Соответственно, главная задача координации - это достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления

рациональных связей между ними. Эти связи чаще всего называют коммуникациями. При строгом разделении труда особо важной становится координация деятельности. Необходимо создание формальных механизмов координации, в противном случае, совместная деятельность окажется невозможной, а отдельные функциональные области или лица будут сосредотачиваться на обеспечении своих интересов, а не всей организации в целом.

Одной из проблемных подфункций организации с точки зрения реализации является делегирование. На этой подфункции более подробно мы остановимся в следующей главе.

II. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ КАК ОДНА ИЗ ПОДФУНКЦИЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Делегирование полномочий: предпосылки, задачи

Сегодня руководитель не в состоянии единолично решать все возникающие управленческие проблемы, даже непосредственно входящие в круг его служебных обязанностей.

Поэтому, сохраняя за собой выработку стратегии, контроль и общее управление, он (на время или постоянно) передает решение менее значительных проблем и необходимые для этого права конкретным подчиненным.

Делегирование - это передача части полномочий (власти) от руководителя подчиненному, как правило, на определенный срок. Именно умение делегировать задачи превращает человека в руководителя. Процесс делегирования полномочий состоит из трех этапов:

I этап - Поручение работникам индивидуальных конкретных заданий.

II этап - Предоставление подчиненным соответствующих полномочий и ресурсов.

III этап - Формирование обязательств подчиненных выполнить порученные им задания.

Полная ответственность руководителя за деятельность своих подчиненных сохраняется при любом типе делегирования.

Общий подход делегирования состоит в том, что делегировать нужно всегда, когда для этого есть возможность, максимальному количеству сотрудников, находящихся на самых низовых этажах управленческой структуры, там, где на практике реализуются принимаемые решения. Одному лицу может быть делегировано несколько постоянных и разовых задач, в том числе и по его выбору.

Предполагается, что руководитель предварительно определяет, с какой целью, кому и как полномочия передавать, какие выгоды для всех могут быть получены и какие препятствия возникнут.

Рассмотрим случаи, когда используется делегирование полномочий. Во-первых, когда делегирование позволяет руководителю высвободить силы и время, чтобы заняться самыми важными делами, осуществление которых является прерогативой только высшего звена управления. Руководитель лично должен заниматься лишь теми вопросами, которые имеют первостепенное значение. Во-вторых, когда чрезмерная занятость не позволяет руководителю самому заняться данной

проблемой. Время и силы руководителя не безграничны, и еще никому не удавалось сделать самому всю работу подразделения, да к тому же точно в срок. Только делегирование обязанностей позволяет избежать угрозы срыва работ и обеспечить их своевременное выполнение. В-третьих, при отсутствии руководителя на рабочем месте (это может быть отпуск, больничный, командировки). В-четвертых, когда подчиненный может сделать данную работу лучше, чем сам руководитель. Некоторые руководители всячески избегают делегирования именно потому, что даже самому себе не рискуют признаться в том, что их подчиненные в чем-то разбираются лучше, чем они. Между тем в этом нет ничего опасного для репутации руководителя. Никто и не ожидает от руководителя, чтобы он разбирался во всем лучше всех. Главное, чтобы он умел с максимальной эффективностью использовать знания подчиненных.

Процесс делегирования полномочий обычно тщательно планируется отдельно по каждой задаче. При необходимости разрабатываются графики работы и контроля и создаются инструкции, определяющие границы ответственности. Подчиненные заблаговременно знакомятся с этими документами и могут вносить в них предложения и поправки.

Делегирование полномочий имеет множество плюсов, как для руководителей и подчиненных, так и для организации в целом.

Во-первых, в организации делегирование полномочий:

- уменьшает иерархичность;
- приближает принятие решений к месту реализации, повышает их качество, гибкость, оперативность;
- улучшает морально-психологический климат;
- способствует обучению персонала, подготовке кадрового резерва.

Во-вторых, руководители:

- освобождаются от текучки и могут заняться решением наиболее сложных и важных проблем;
- получают возможность рациональнее распределить нагрузку среди подчиненных, выявить среди них помощников и возможных преемников.

В-третьих, подчиненным делегирование позволяет:

- проявить инициативу и самостоятельность;
- продемонстрировать имеющиеся у них способности, знания, опыт и приобрести новые; развить себя как личность; повысить свой престиж;
- создать стартовую площадку для дальнейшего продвижения по служебной лестнице;
- получить большую удовлетворенность от работы.

Итак, делегирование полномочий - это императив. Однако, на практике реализация этой подфункции сталкивается с целым рядом серьезных проблем.

2.2 Барьеры делегирования полномочий

Существует множество барьеров, которые мешают делегированию полномочий. Это барьеры и со стороны руководителя, и со стороны подчиненных, а также со стороны

организации.

Для начала рассмотрим барьеры, существующие со стороны руководителя. Первым препятствием к делегированию чаще всего является внутреннее сопротивление руководителя. Делегирование действительно начинается «в голове», т.е. с внутренней убежденности в необходимости делегирования широкого круга задач. У многих руководителей существуют внутренние барьеры, мешающие им принимать решение о делегировании. Проведенный центром REFA опрос выявил наиболее значимые барьеры делегирования: от «Мне трудно доверить выполнение работы другим, я не уверен(а) в компетенциях и мотивации своих подчиненных» до «Я опасюсь, что потеряю свою значимость».

У многих руководителей существуют внутренние психологические барьеры, мешающие им принимать решение о делегировании. В процессе корпоративного обучения центр REFA провел опрос руководителей более 20 компаний с целью определения наиболее значимых для них барьеров такого рода. После ранжирования полученных ответов был составлен следующий список типичных барьеров:

- «Мне трудно доверить выполнение работы другим, я не уверен(а) в компетенциях и мотивации своих подчиненных».
- «У меня мало времени для того, чтобы тратить его на объяснения, а потом на исправления».
- «Я испытываю некоторое чувство дискомфорта, загружая новой дополнительной работой подчиненных».
- «Я опасюсь, что другие сделают работу лучше меня или что я потеряю свою значимость, если кто-то другой станет выполнять мою работу».
- «Я не хочу отдавать подчиненным интересную работу».

Препятствие 1. Мне трудно доверить выполнение работы другим, я не уверен(а) в компетенциях и мотивации своих подчиненных.

В большинстве случаев серьезным препятствием к принятию решения о делегировании всей работы или ее части руководители считают недостаточный уровень подготовки и мотивации своих подчиненных. Очевидно, что если вы будете следовать логике этого препятствия, то вы попадете в ситуацию, когда делегировать будет некому. Старая истина гласит: «Невозможно научиться плавать, стоя на берегу». Невозможно научиться качественно выполнять работу, не выполняя этой работы.

Препятствие 2. У меня мало времени для того, чтобы тратить его на объяснения, а потом на исправления.

Здесь речь идет о так называемой ложной экономии времени. Безусловно, объясняя задачу и консультируя сотрудников, мы тратим время. Однако сэкономить его путем самостоятельного выполнения задачи - изначально проигрышная позиция для руководителя.

Опытные руководители отмечают, что временные затраты на объяснение и консультирование компенсируются значительным приростом времени в долгосрочной перспективе.

Препятствие 3. Я испытываю чувство дискомфорта, загружая новой дополнительной

работой подчиненных.

Это естественно для любого человека - понимать, что, делегируя задачи, вы увеличиваете рабочую нагрузку подчиненного. Однако понимать не означает переживать, испытывая чувство вины.

Уходя в это самое чувство вины, невозможно научиться эффективному руководству. Только постоянная практика делегирования поможет начинающему руководителю трансформировать ощущение вины в интуитивное понимание того, какая нагрузка является оптимальной для каждого сотрудника.

Препятствие 4. Я опасюсь, что другие сделают работу лучше или что я потеряю свою значимость, если кто-то другой станет выполнять мою работу

Как правило, существуют две причины появления этого препятствия:

- страх потерять влияние, основанное на экспертной власти - власти специалиста высокого профессионального уровня.

В управленческой практике этот страх иногда называют синдромом менеджера-игрока - образное название для руководителей, предпочитающих играть на поле, вместо того чтобы руководить игрой;

- страх потерять административное влияние по причине невостребованности и страх быть подсиженным кем-то из талантливых подчиненных.

Профессиональный руководитель преодолевает эти барьеры, получая опосредованное удовлетворение от выполнения работы, а именно от организации работы других специалистов.

Препятствие 5. Я не хочу отдавать подчиненным интересную работу.

Вы имеете на это право, если:

- у вас есть время для решения стратегических вопросов;
- у вас есть время на необходимый отдых;
- ваши подчиненные не нуждаются в развитии в данном направлении.

Если же у вас есть некоторые сомнения хотя бы по одному из указанных пунктов, то недеlegation интересной работы может привести к вашему физическому и интеллектуальному переутомлению.

Подчиненные в свою очередь уклоняются от принятия полномочий по таким причинам, как:

- нехватка знаний, некомпетентность;
- боязнь последующей критики за возможные ошибки;
- отсутствие уверенности в своих силах;
- отсутствие информации, способствующей эффективному выполнению задания;
- отсутствие веры в себя;
- страх ответственности за ошибки;
- боязнь оказаться умнее руководителя;
- перегрузка другими обязанностями;

- жесткие ограничения работы подчиненных со стороны руководителей, мелочная опека, болезненное реагирование на малейшее отклонение предложений подчиненных от собственного представления. Мы рассмотрели типичные барьеры, которые мешают осуществлению делегирования полномочий. И важнейшей задачей

руководителя организации является устранение этих барьеров.

2.3 Правила и принципы успешного делегирования полномочий

Сначала выясним, что можно делегировать, а что - нет. Делегировать в любом случае надо:

- Решение частичных, узкоспециальных проблем, в которых исполнители разбираются заведомо лучше руководителя и прекрасно это понимают;
- Осуществление подготовительной работы (обобщение материала, формулировку первичных выводов, написание различных проектов), носящей в большинстве случаев рутинный характер, но, тем не менее, позволяющей продемонстрировать свои способности;
- Решение частных вопросов;

В то же время не делегируются:

- Такие функции руководителя, как постановка целей, окончательное решение по стратегическим вопросам; контроль результатов.
- Мотивация сотрудников.
- Задачи особой важности.
- Задачи высокой степени риска.
- Необычные, исключительные дела.
- Актуальные, срочные дела, не оставляющие времени для объяснений или перепроверки.
- Конфиденциальные задачи.

Рассмотрим основные правила и условия делегирования. Итак:

1. Делегирование - это регулярный процесс, т.е. делегирование должно быть постоянным.
2. Делегирование должно быть направлено на всех подчиненных.
3. Нельзя делегировать ответственность, подчиненный отвечает только за срок выполнения задач.
4. Передача полномочий должна осуществляться не из соображений престижа, а исключительно для пользы дела. Дело, его польза, а не амбиции являются критериями делегирования.
5. Вместе с задачами руководитель должен передать подчиненному всю необходимую информацию.
6. Перед делегированием необходимо провести собеседование с тем, кому собираемся делегировать.
7. Передача полномочий должна быть публичной.
8. Необходимо осуществление ротации, т.е. распределения задания таким образом, чтобы все вместе взятые подчиненные могли заменить руководителя, а отдельно взятые - нет.
9. Делегирование должно быть непосредственным, без использования передаточных звеньев, чтобы избежать эффекта «испорченного телефона».
10. В коллективе должен царить благоприятный морально-психологический климат, взаимопонимание и доверие между руководителями и подчиненными;

11. Нельзя допускать излишнее вмешательство со стороны администрации, необходимо поощрение самостоятельности и инициативы работников; Только следование этим правилам позволит повысить эффективность делегирования и добиться поставленных задач.

Итак, делегирование - это не способ уйти от ответственности, а форма разделения управленческого труда, позволяющего повысить его эффективность. Делегирование облегчает работу руководителя, но не снимает с него обязанности принимать окончательное решение, а именно эта обязанность и делает работника руководителем.

III. ПРОБЛЕМЫ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

3.1 Ошибки делегирования полномочий

Особенности нашей страны, российская специфика во многом затрудняют использование делегирования. Отечественные руководители сделали за последние годы серьезный шаг вперед в управлении, но по-прежнему недостаточно владеют такими управленческими навыками, как создание эффективно работающих систем контроля, мотивации, передача информации.

Результаты исследования, основанные на использовании экспертных оценок руководителей и специалистов российских предприятий и организаций, показали, что в России существует достаточно высокая дистанция власти, которая препятствует осуществлению делегирования.

Дистанция власти измеряет степень, в котором наименее наделенный властью индивид в организации принимает неравноправие в распределении власти и считает его нормальным положением вещей. До какой степени подчиненный принимает, что его начальник имеет больше власти? Прав ли начальник только потому, что он начальник, или потому, что он больше знает? Выполняет ли сотрудник работу, таким образом, потому, что так хочет начальник, или потому, что он считает, что это наилучший способ выполнения?

Голландский ученый Герт Хофстейд провел исследование среди более 160000 менеджеров и сотрудников организаций более чем в 60 странах мира.

По результатам исследования характерной особенностью всех стран Восточной Европы (так называемого Восточно-европейского кластера культур) является высокая дистанция власти. В этом кластере лидируют Россия и Венгрия, имея самый высокий показатель дистанции власти. Также к странам с высокой дистанцией власти относятся: Испания, Франция, Италия, Бельгия. Наиболее низкий показатель дистанции власти в таких странах, как Канада, США, Великобритания, Нидерланды, Норвегия, Швеция, Дания, Австралия.

Низкий уровень дистанции власти свидетельствует о том, что:

- в организации довольно четко обозначено неравенство ролей;
- подчиненные рассматривают свое высшее руководство в качестве таких же, как они, людей;
- высшие руководители доступны;

- в организации право первенствует над силой;
- все люди обладают равным правом;
- лучший способ изменения существующей системы - перераспределение власти;
- существует скрытая гармония между руководителями и подчиненными;
- участие людей, не обладающих властью, базируется на солидарности.

Высокий уровень дистанции власти означает признание того, что:

- неравенство нормально в этом мире, где каждый имеет право на место тех, кто вверху, и те, кто внизу, защищают этот порядок;
- иерархическое устройство - это природное неравенство;
- только некоторые люди совершенно свободны, большинство зависит от других людей;
- подчиненные рассматривают своих руководителей как "других" людей;
- высшее руководство недоступно;
- приказы не обсуждаются: сила предшествует праву.

Высокая дистанция власти в конечном итоге подавляет инициативу снизу. Нельзя забывать, что эта «инициатива снизу» является одним из толчков к эффективному делегированию. Именно она порождает самостоятельность со стороны подчиненных; позволяет им продемонстрировать имеющиеся у них способности, знания, опыт и приобрести новые; развить себя как личность; повысить свой престиж; а также получить большую удовлетворенность от работы.

Для России, как для страны с высоким индексом дистанции власти, предпочтителен тип патерналистского руководителя, от которого ждут, что он определит и даст указания, что и как делать. Патернализм - система отношений в организации, которая характеризуется непрерываемостью решений руководства и несамостоятельностью действий персонала. Так, по данным электронного экономического журнала Business Online, показатель патернализма на российских предприятиях выше среднего. Между тем, патернализм не стимулирует инициативу подчиненных, а то и вовсе душит ее. К тому же на таких предприятиях ярко выражена иерархичность, которая характеризуется:

- иерархичностью уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется и подчиняется вышестоящему;
- наличием взаимоувязанной системы обобщенных правил и стандартов;
- духом формальной обезличенности, с которым подчиненные выполняют свои обязанности;

Итак, можно сделать вывод, что патернализм является барьером для делегирования полномочий на российских предприятиях.

Следующей проблемой российских предприятий является то, что подчиненные испытывают страх перед руководством. Чрезмерное чиновничество, столь характерное для отечественной бизнес-среды, в гораздо меньшей степени свойственно американцам и европейцам. Управленческое поведение в России целиком основано на страхе. Эта проблема связана с тем, что в истории России в течение долгого промежутка времени было много диктаторов, но не было ни одного периода, когда несогласие поощрялось или воспитывалось. Люди привыкли бояться.

В организациях, где отношения строятся на страхе перед руководством, напряженный морально-психологический климат, нет взаимодоверия как между сотрудниками, так и между руководителями и исполнителями. Следовательно, нет основ, нет почвы для осуществления делегирования полномочий. Чрезмерная боязливость, к тому же, приводит к тому, что начальник просто не будет видеть профессионала в своем подчиненном, и передавать свои полномочия некомпетентному (по его мнению) лицу. не рискнет

Стремление контролировать ситуацию и свести риск к минимуму в экономической и социальной жизни общества также составляет существенную особенность российского менталитета. В организациях отчетливо выражено стремление свести риск к минимуму. Здесь применим термин «бюрократия». В негативном смысле он используется для обозначения неэффективной, чрезмерно формализованной системы управления.

В этих целях вырабатываются специальные механизмы, например множество формальных правил и процедур, регламентирующих поведение. А эти формальные правила не допускают передачи части полномочий руководителя подчиненным. Российский руководитель часто предпочитает делать все сам, загружая себя теми делами и обязанностями, которые можно было бы смело делегировать подчиненным. Он стремится все держать в своих руках из соображений безопасности (утечка финансовой и иной информации может дорого обойтись компании). Руководители не хотят перепоручать часть своих функций подчиненным, предпочитая за все хвататься самим. Вот как они объясняют нежелание делегировать полномочия: “У меня нет сотрудников, которые могут выполнять эти поручения”, “У них много своей работы...”, “Я давал(а) задания, но потом мне пришлось все переделывать -- уж лучше все сделаю сам(а)”, “Мои подчиненные не умеют/не хотят выполнять эти поручения”, “Мне нравится все делать самой(му) -- так я все держу под контролем”, “Я знаю, что надо делегировать полномочия, но не умею это делать”. Все же главной причиной отказа от передачи своих полномочий является нежелание делиться властью. Исследователи говорят, что только 16% руководителей осознанно и добровольно готовы к передаче части своих полномочий. Остальные же предпочитают сосредоточение всей власти в собственных руках.

Еще одной проблемой делегирования полномочий в российских компаниях является то, что в нашей культурной среде пределы формальных полномочий недостаточно прочные. К тому же они зачастую нарушаются еще и благодаря произволу первых лиц и неформальным отношениям, столь свойственным российской реальности. А неясность и размытость полномочий - одно из условий негативного результата делегирования.

Особенностью российского менталитета также является откладывание дел, решения задач на «завтрашний день». Многие руководители осознают, что делегировать полномочия выгодно, но откладывают эту процедуру со дня на день, с недели на неделю, с месяца на месяц, с года на год. Всегда находятся поводы, почему ее надо провести позже. То менеджер занят очень важным делом, которое еще рано кому-

либо передавать, то сотрудники недостаточно подготовлены, чтобы доверить им работу. Между тем, делегирование - это постоянный процесс, которому не свойственно «откладывание на потом».

Проявлением специфики отечественной системы управления и менталитета также является то, что подчиненные привыкли только выполнять те задачи, которые им ставит руководство. Они не утруждают себя принятием решений, а ждут указаний сверху. Подчиненные не обладают самостоятельностью, не хотят брать на себя ответственность за решение каких-либо задач.

Между тем, руководитель не в состоянии предусмотреть все необходимые действия в конкретных ситуациях из-за незнания деталей, не в состоянии вовремя решить задачу ввиду излишней занятости. Поэтому принятые начальником решения, не всегда бывают оптимальны и своевременны. Из сказанного можно сделать вывод, что делегирование полномочий является просто необходимым. В результате делегирования руководитель повышает свою репутацию, освобождает время для решения более важных задач, а подчиненные привыкают к самостоятельности. Итак, мы убедились, что в нашей стране существуют проблемы делегирования полномочий, связанные со спецификой отечественной системы управления и менталитетом. Эти проблемы во многом являются причиной того, что на многих российских предприятиях нет прогресса, движения вперед.

3.2 Ловушки делегирования полномочий

Анализ практики делегирования позволяет сформулировать наиболее распространенные проблемные ситуации, которые часто возникают в процессе передачи задач, полномочий и ответственности.

Их можно назвать ловушками делегирования, потому что данные ситуации блокируют процесс делегирования. Перечислим наиболее распространенные из них.

1. Обратное делегирование. Эта ловушка в практике делегирования может существовать в двух формах: жесткой и мягкой.

- Жесткая форма. Задача открыто возвращается руководителю.

Пример. Руководитель: «Я хочу Вам поручить работу над проектом X».

Подчиненный: «Что Вы, Иван Сергеевич, только Вы обладаете достаточными компетенциями для работы над этим проектом!»

В данном случае задача явно возвращается обратно руководителю. К сожалению, иногда руководители воспринимают подобную реакцию подчиненного как комплимент своему профессионализму в зоне экспертной власти. Результатом может стать погружение руководителя в только что делегированную задачу и уклонение от исполнения непосредственно управленческих обязанностей.

- Мягкая форма. Задача открыто не возвращается, но, по сути, ее решает руководитель.

Пример. Сотрудник, который вместо того, чтобы самостоятельно принимать решения в пределах делегированных ему полномочий, все время обращается к руководителю за консультацией или предлагает оценить свои идеи.

В этом случае внешне все выглядит так, будто сотрудник принял задачу и приступил

к работе над ней. Однако он постоянно беспокоит вас вопросами, предложениями, просит прокомментировать свои идеи и т.п., тем самым отвлекая вас от выполнения своих функций.

Как правило, это вызвано стремлением подчиненного снять с себя ответственность за возможные ошибки в принятии решения («Вы же сами мне это посоветовали!»). Руководителю крайне важно понимать, с какой целью подчиненный приходит к нему за консультацией. Нужно понимать, что целью посещения сотрудником руководителя может быть не только потребность в уточнении ситуации и консультировании, но и желание уйти от ответственности.

2. Переделегирование. Суть этой ловушки - самостоятельное перераспределение подчиненным задач внутри отдела. Часто преподносится руководителю как командная работа.

Пример. Подчиненный: Иван Сергеевич, я уже договорился с Валентиной о том, что она выполнит часть работы по моему проекту. У нас ведь командная работа, а у меня сейчас нет времени.

В реальной управленческой практике руководитель порой не обращает внимания на подобное перераспределение задач самим сотрудником. Однако, поступая подобным образом, подчиненный, по сути, перехватывает лидерство и уменьшает авторитет руководителя. Распределение работы - это функция руководителя. Только руководитель знает о степени реальной загрузки каждого сотрудника, а также об их компетентности и мотивированности. Только руководитель в полной мере может оценить соответствие подчиненного данной задаче. Немаловажно и то, что в случае переделегирования работы размывается зона ответственности за полученный результат. Кто отвечает за выполнение задания - сотрудник, которому делегирована работа, или тот, кому он ее переделегировал?

3. Самоделегирование. Ловушка самоделегирования - очень сложная ловушка, так как внешне ситуация часто выглядит как проявление инициативы способного и энергичного подчиненного.

Пример. Сотрудник, который самостоятельно расширяет диапазон своих полномочий или изменяет график рабочего времени (как в сторону уменьшения, так и в сторону увеличения).

Очень часто руководители отмечают, что некоторые сотрудники, которые регулярно и по своей инициативе задерживаясь после работы и брались за дополнительные задачи и проекты, потом использовали ситуацию исключительно в своих интересах. Они часто вели разговор с руководителем, предполагая, что уже внесли некий аванс в виде переработок и дополнительных заданий и теперь имеют право на определенные льготы (как правило, свободное время). Конечно, регулярные задержки сотрудника на работе без предупреждения руководителя воспринимаются в компании более лояльно, чем просьбы «уйти раньше на часок, потому что...». Тем не менее в обоих случаях ситуация постепенно уходит из-под контроля. Переработки, как и недоработки, должны быть замечены и оценены руководителем с позиции их необходимости для выполнения работы над проектом.

Представленные ситуации блокируют процесс делегирования. Между тем, эффект от

применения метода делегирования полномочий огромен и предполагает создание определенных организационных заделов для его грамотной реализации.

IV. Анализ реализации функции делегирование полномочий на предприятии «Альт-ЕвроСтиль»

4.1 Характеристика предприятия «Альт-ЕвроСтиль»

«Альт-ЕвроСтиль» начало свою деятельность в 1998 г. В настоящий момент оно располагает административным зданием, двумя производственными цехами, складским помещением, находящимися в поселке Вишнёвка.

Основное производство состоит из двух цехов: цеха тротуарной плитки и цеха стеклопакетов. Всего на предприятии занято 39 человек, непосредственно в производстве - 27 человек. В настоящий момент «Альт-ЕвроСтиль» производит простые (одинарные) стеклопакеты стандартных размеров, по эскизам заказчиков, налажено производство двойных стеклопакетов с использованием сухого льда, продукция может быть изготовлена как из полированного, так и из матового (тонируемого) стекла; предприятие также продает стековой (отходы резки стекла). В Общегосударственном классификаторе Республики Татарстан "Виды экономической деятельности" вид предпринимательской деятельности предприятия «Альт-ЕвроСтиль» (многослойные изолирующие изделия из стекла: стеклопакеты клееные и изделия из бетона: бортовой камень тротуарный и дорожный) относится соответственно к коду 261 "Производство стекла и изделий из стекла" и 26611 "Производство изделий из цемента и бетона".

Список литературы

* Организация учебно-познавательной деятельности // 2dip - студенческий справочник. URL:

https://2dip.su/теория/педагогика/учебно_познавательная_деятельность/организация_учебно_познавательной_деятельности/