

Эффективная организация распределения полномочий

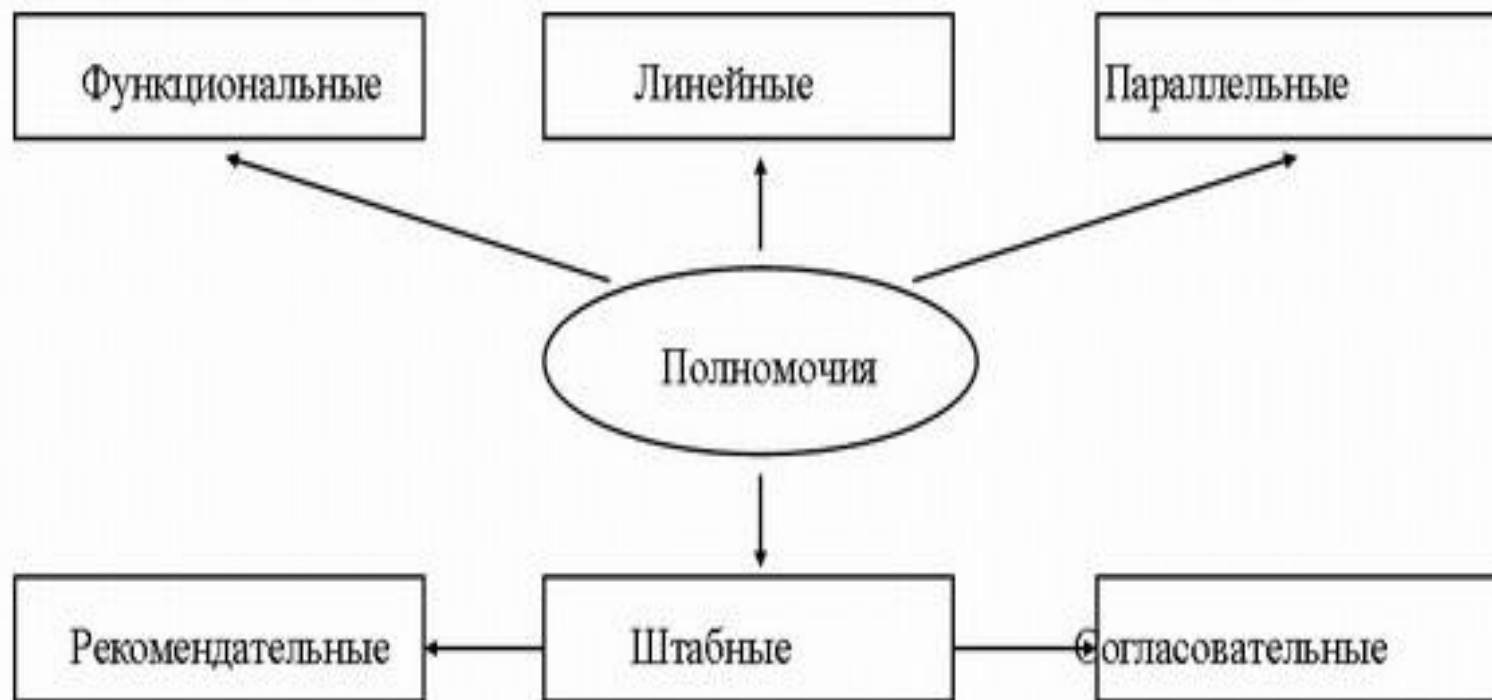


- Чтобы организация могла достичь своих целей и развиваться, руководство не может распределять полномочие автоматически. Оно должны выполнять этот процесс эффективно, четко разделяя штабные и линейные полномочия. Традиционно к линейной деятельности относятся производственная, сбытовая, финансовая. Штабная деятельность обычно представлена консультационными и обслуживающими функциями.





Виды полномочий



Организация взаимоотношений между линейными и штабными полномочиями



- Во время организации такого рода взаимоотношений руководство должно решить: линейным или аппаратным будет данный вид деятельности. Это решение должно основываться на определении того, насколько фундаментальным и непосредственным будет вклад этого вида деятельности в достижение общих целей.

Линейная деятельность



- Линейная деятельность— это та деятельность, которая непосредственно связана с созданием, финансированием и сбытом товаров или услуг, производимых организацией.

Аппаратно-штабная деятельность



- 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».

Линейные полномочия и координация



- Делегирование линейных полномочий и возникающая в результате этого цепь команд играют ключевую роль в процессе координации деятельности организации. Прежде всего, линейные полномочия «персонализируют» и упрощают взаимоотношения подчиненных и начальников.



- 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, которое необходимо принять, может полностью остановить деятельность организации.



- 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.



- Существуют 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 Клоду Джорджу-младшему, концепция формальной цепи команд была применена евреями еще в 1491 г. до н.э. Руководители уже тогда понимали, что для обеспечения эффективности команд отношения между подчиненным и начальником должны быть ясными и простыми. Древние видели, что наилучший способ обеспечить четкость заключается в том, чтобы подчиненный отвечал только перед ОДНИМ начальником и получал приказы только от одного начальника.

ОГРАНИЧЕНИЕ 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.

Препятствия к эффективному делегированию



- Ожидания и обязательства, создаваемые делегированием, могут стать мощной силой для обеспечения гармонии и единства цели. Однако, если руководство не будет предпринимать согласованных усилий по учету качеств личности и потребностей получателей полномочий, то могут возникнуть большие проблемы и для руководителя, и для получателя полномочий.
- Делегирование требует эффективных коммуникации. 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. Учитывая это, Уильям Ньюмен перечислил ряд причин, по которым руководители могут с неохотой делегировать полномочия, а подчиненные — уклоняться от дополнительной ответственности.



Ньюмен приводит пять причин нежелания руководителей делегировать полномочия:



- 1. Заблуждение «Я это сделаю лучше».
- 2. Отсутствие способности руководить.
- 3. Отсутствие доверия к подчиненным.
- 4. Боязнь риска.
- 5. Отсутствие выборочного контроля для предупреждения руководства о возможной опасности.

Подчиненные, согласно Ньюмену, избегают ответственности и блокируют процесс делегирования по шести основным причинам:



- 1. Подчиненный считает удобнее спросить босса, что делать, чем самому решить проблему.
- 2. Подчиненный боится критики за совершенные ошибки. Поскольку большая ответственность увеличивает возможность совершения ошибки, подчиненный уклоняется от нее.
- 3. У подчиненного отсутствуют информация и ресурсы, необходимые для успешного выполнения задания.
- 4. У подчиненного уже больше работы, чем он может сделать, или же он считает, что это так на самом деле.
- 5. У подчиненного отсутствует уверенность в себе.
- 6. Подчиненному не предлагается каких-либо положительных стимулов дополнительной ответственности.

ПРЕОДОЛЕНИЕ ПРЕПЯТСТВИЙ



- Руководители могут создать систему контроля, необходимую для того, чтобы обезопасить себя при делегировании больших полномочий подчиненным. Они могут также определить свои проблемы и повысить квалификацию в области лидерства и оказания влияния. Кроме того, большую часть неуверенности подчиненных можно устранить, оказывая им больше доверия.



- Четкий обмен информацией, принцип соответствия и положительные стимулы. Когда подчиненный не выполняет свои задачи так, как требует руководство, причиной может быть неправильная передача информации.

- Чтобы делегирование было действенным, необходимо соответствие между полномочиями и ответственностью; то есть, руководство должно делегировать работнику полномочия, достаточные для выполнения всех задач, за которые он принял на себя ответственность. Это известно как принцип соответствия. Как следствие, работник может принимать ответственность только за те задачи, которые попадают в сферу делегированных ему полномочий.



- Большая ответственность означает больше работы и больше риска для лица, принимающего ее. Многие, если не большинство, не находят привлекательными эти дополнительные обязанности. Средний человек ожидает, достаточно обоснованно, какого-то вознаграждения. Но, к сожалению, во многих организациях четко выраженное желание расширить ответственность подчиненных не подкрепляется системой стимулирования, которая обеспечивает им вознаграждение за принятие этого бремени. Вследствие этого, отсутствие положительных стимулов к принятию дополнительной ответственности может заблокировать разумные попытки распределить полномочия.





- Эти вознаграждения могут выступать почти в любой форме. Дополнительная оплата, повышение по службе, необычное звание, благодарность, особый статус и более комфортабельные условия работы — все это доказало свою эффективность.