

Ирина СЕВАСТЬЯНОВА, Василий СТЕГНИЙ

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ РЕШЕНИЙ

В статье рассмотрены проблемы делегирования полномочий в эпоху информационных перегрузок. Описаны потенциальные возможности организаций, использующих опыт децентрализации в принятии управленческих решений.

Problems of delegation of powers during the era of information overloads are considered in the article. Potential opportunities of organizations using the experience of decentralization in adoption of administrative decisions are described.

Ключевые слова:

принятие решений, децентрализация, делегирование и передача полномочий, структура управления; *decision-making, decentralization, delegation of power, management structure.*

Одной из тенденций трансформации современного общества является движение к интенсивному информационному развитию. Рост сектора информации усложняет процедуру принятия эффективных решений. Поэтому в управлении процессом принятия решений делегирование полномочий приобретает все более важный характер. Кроме того, ориентация на эффективное использование научно-технических, инвестиционных и финансовых ресурсов заставляет сегодня сфокусировать внимание компаний на структурах, для которых характерно сокращение уровней управления, общее сокращение числа управляющих высшего и среднего звена, повышение статуса персонала.

Процессы архитектурной перестройки организаций от высоких к плоским, происходящие в индустриально развитых странах, затронули и российский менеджмент. Высокотехнологичные и направленные на создание инновационных продуктов отечественные компании на практике убеждаются, что динамичная турбулентная бизнес-среда требует высокой скорости обработки обширной информации и оперативного реагирования на внешние воздействия. В этих условиях уместным становится стиль руководства с вовлечением подчиненных в процесс принятия решений. Центр принятия решений переносится туда, где возникает проблема и откуда поступает информация. Эффективные менеджеры, извлекая уроки из преобразований, происходящих в современных организациях, используют делегирование полномочий как средство индивидуального и организационного научения, что важно для быстрого принятия решений в динамичной среде.

В основе делегирования полномочий лежит принцип децентрализации, согласно которому процесс принятия решений перемещается вниз к руководителям, тесно связанным с конкретными проблемами. Отказ от сложившихся стереотипов централизации, когда указания спускаются свыше по системе команд и контроля, и переход к групповому решению проблем создают условия для интеграции функций и обеспечивает базис для адаптации структур к меняющимся условиям.

Опыт децентрализации в структурах управления свидетельствует о ряде преимуществ такой организационной перестройки¹. Использование плоской организационной структуры способствует совершенствованию профессиональных навыков руководителей, повышению творческого характера управленческого труда, возникновению стремления внести вклад в рост и развитие компании.

СЕВАСТЬЯНОВА
Ирина
Геннадьевна –
д.тех.н., профессор
Пермского
национального
исследовательского
политехнического
университета
(ПНИПУ)
ioc@msa.pstu.ru

СТЕГНИЙ
Василий
Николаевич –
д.соц.н., профессор
ПНИПУ
gf@pstu.ru

¹ Дафт Р. Менеджмент / пер. с англ. – СПб. : Питер, 2010.

Система эффективных неформализованных коммуникативных каналов и процедур связи с людьми общепризнана¹. Значительное число сотрудников различных организаций согласны больше и лучше работать при условии предоставления им возможности принимать участие в решении вопросов, затрагивающих их работу.

В высокотехнологичных отраслях, где скорость конкурентных и технологических изменений высока, благоприятные возможности оказываются кратковременными, а наличие полной информации становится скорее исключением. Структуры управления, изначально сконцентрированные на необходимости соответствовать заведенному в прошлом порядку вещей, препятствуют адаптации компаний к потребностям эпохи информационных перегрузок.

Большинство инновационных решений в условиях вертикально нисходящего организационного строения принимаются не на основе имеющейся информации и логики, а скорее на основе политики и эмоций. Важнейшими навыками становятся умение создавать союзы, привлекать к себе внимание, заручаться поддержкой высшего руководства, а также направлять процесс принятия решения в нужное для себя русло. И такой рациональный элемент в деле принятия решения, как информация, становится всего лишь орудием поддержки политического решения. Очень часто высшее руководство видит свою задачу только в том, чтобы выявлять недостатки под вывеской проверки достоверности информации или рассмотрения предложения.

Негативное влияние оказывает и тот факт, что компании обращают больше внимания на процесс, а не на результат своей деятельности. В таких условиях результатом является снижение темпа принятия решений на корпоративном уровне, уменьшение степени ответственности за принятие решения и продвижение предложений, не сопряженных с риском. Упущая из виду важность делегирования полномочий или того, что требуется для роста его эффективности, многие руководители терпят неудачу именно в то

время, когда их организации становятся большими.

Рассматривая делегирование как один из элементов формирования организационных структур управления, необходимо находить приемлемое соотношение централизации и децентрализации в зависимости от таких факторов, как размеры организации, технология производства, внешняя среда. Процесс принятия решений на низших уровнях должен дополнять высокую систему управления и быть частью процессов ежедневного принятия решений.

В случае передачи полномочий низшим уровням без закрепления соответствующих ресурсов может быть полезна деятельность в виде рекомендаций, накопления информации, выработки советов. Более высокая степень децентрализации, предлагающая передачу процесса принятия решений в низовые звенья, заключается в том, что различные организационные функции подвергаются значительному влиянию решений, принятых на низших уровнях. Плоские организационные структуры с максимальной децентрализацией создают условия для деятельности более профессионально подготовленных руководителей и уменьшают административную дистанцию между уровнями управления.

Децентрализация не означает отмену контроля. Организации с меньшим числом уровней управления и широким охватом системами контроля оказываются более гибкими и динамичными, чем централизованные структуры. Четкий контроль за результатами работы является одной из главных предпосылок эффективного делегирования. Прежде чем делегировать ответственность за решение какой-либо задачи и соответствующие для этого полномочия, необходимо ясно представлять, каких результатов следует ожидать от подчиненных и когда эти результаты должны быть достигнуты.

Делегирование часто оказывается безрезультатным из-за трудности преодоления таких глубоко укоренившихся в человеческом поведении свойств, как опасение за свое положение, боязнь риска, отсутствие уверенности в себе, неспособность доверить другому выполнение задания, за которое несешь ответственность. Кроме того, на деле большинство руководителей предпочитают иметь сотрудников, явля-

¹ Ромашев О.В., Ромашева Л.О. Социология и психология управления : учебное пособие для вузов. — М. : Экзамен, 2002.

ющихся отражением их самих. В связи с этим существует опасность того, что делегирование, «привязанное» к стилю и программе работы менеджера и его начальника, окажется неэффективным. Искусство передачи полномочий во многом зависит от восприимчивости к новым идеям, готовности передавать решение определенных вопросов низшему звену управления, способности доверять сотрудникам и стремления осуществлять общий контроль.

Возрастание социальной роли человека и усложнение технико-экономических условий функционирования организаций диктуют необходимость перехода от индивидуальных методов принятия решений к групповым, сохраняющим параметр иерархичности. Высокая неопределенность среды усиливает стремление организаций, использующих нерутинные технологии, к децентрализации и делегированию полномочий по принятию решений.

Делегирование полномочий не является способом ухода от ответственности. Для действенного делегирования необходимо соответствие между полномочиями и ответственностью. Руководство должно

делегировать сотрудникам полномочия, достаточные для выполнения всех задач, за которые они приняли на себя ответственность. В свою очередь высшее должностное лицо продолжает нести ответственность за действия подчиненных. Такая форма разделения управленческого труда облегчает работу руководителя, но не снимает с него обязанности принимать окончательное решение.

Если делегирование осуществляется в соответствии с ожидаемым результатом и четким распределением полномочий и ответственности по нижестоящим уровням управления, то это будет лучшим способом, повышающим эффективность принятия решений руководителями среднего и низшего звеньев. К сожалению, на практике принцип соответствия часто нарушается, результатом чего является отказ работников от передачи им дополнительных полномочий. Инициативы, связанные с усилиями по «строительству» взаимоотношений, выделением главного, четким пониманием сущности распределения полномочий, ответственности и обязанностей, выступают гарантами принятия эффективных решений.