

Эффективное управление персоналом путем децентрализации власти

В.Н. Новикова, В. А. Хыценко

Донской государственной технической университет

Аннотация. Рассматриваются проблемы эффективного управления фирмой, изучается вопрос децентрализации и делегирования полномочий подразделениям на местах. Показываются положительные и отрицательные стороны подобного подхода в свете современных исследований сотрудников Донского государственного технического университета. Делается вывод о зависимости эффективной организации работы подразделений от творческой активности менеджеров исполнительного звена.

Ключевые слова: организация строительства; управление персоналом; методы управления компанией

Данная публикация – четвертое сообщение в научной печати, посвященное исследованиям специфики управления персоналом, проводимым на кафедре «Организация строительства» под общим руководством профессора, д.т.н. Костюченко В.В. Авторы данного исследования считают важным сообщить некоторые результаты, полученные в ходе анализа основной деятельности строительных организаций Юга России и Северного Кавказа. Организационные полномочия — это определенная степень свободы действий, предоставляемой сотруднику при осуществлении той или иной деятельности. Поэтому вопрос о том, следует ли добиваться максимальной концентрации полномочий или же, напротив, правильнее распылять их по всей организационной структуре, затрагивает не столько содержание полномочий, сколько их объем. Децентрализация является основным аспектом делегирования, поскольку в той мере, в какой полномочия по делегированы, они централизованы. Централизация полномочий в руках одного человека возможна, однако это означает отсутствие подчиненных управляющих, а, следовательно, и структурной организации [1]. Можно, таким образом, утверждать, что всем организациям присуща та или иная степень децентрализации. Вместе с тем не может существовать н абсолютной децентрализации, так как в случае

делегирования управляющими всех своих полномочий они перестанут быть управляющими, их должности аннулируются, а организация как таковая прекратит свое существование[4,6]. Следовательно, централизация и децентрализация есть не что иное, как качественные понятия, подобные понятиям «горячо» и «холодно».

Как указывал один из исследователей, степень децентрализации тем выше, чем:

1) большее число решений принимается на низших уровнях управленческой иерархии;

2) важнее решения, принимаемые на низших уровнях управления.

Например, чем выше сумма капитальных затрат, решение о проведении которых принимается единолично прорабом, тем выше степень децентрализации полномочий в этой области;

3) большее число функций затрагивается решениями, принимаемыми на низших уровнях. Так, компании, допускающие на уровне СМО принятие производственных решений, являются менее децентрализованными, нежели компании, допускающие на данном уровне принятие решений также в сфере финансов и кадров;

4) меньше согласований требует решение. Децентрализация выше на тех предприятиях, где решение вообще не требует согласования; ниже там, где о его принятии необходимо ставить в известность руководство; еще ниже там, где принятию решения обязательно предпосылается консультация с руководством. Чем меньше число людей, с которыми необходимо согласовать принимаемое решение, чем более низкую позицию занимают эти люди в управленческой иерархии, тем выше степень децентрализации полномочий[5,9,10].

Термин «централизация» часто используется для определения иных понятий, чем рассредоточение полномочий. Таких, например, как

централизация деятельности (рассматриваемая ниже). Это проблема географического порядка, т. е. предприятие, для которого характерна централизация деятельности, располагается в одном цехе или в одном здании[3]. Термином «централизация» также характеризуют и деятельность структурных подразделений, например, вспомогательные отделения генерируют сходные или специализированные виды деятельности в едином структурном подразделении[7].

Основная цель делегирования — это создание условий для существования самой организации. Аналогично тому, как ни один из сотрудников предприятия не в силах осуществлять все без исключения действия, необходимые для достижения групповых целей, с расширением предприятия ни одно лицо не способно принимать все без исключения решения. Очевидно, существует некий предел числа людей, которыми управляющий способен эффективно руководить и за которых он может принимать решения[2,4]. Как только данный предел оказывается превзойденным, определенные полномочия должны делегироваться подчиненным, которые будут принимать решения в порученных им областях.

Главной опасностью, в этом случае, оказывается неконкретное делегирование, что вынуждает подчиненных дефинировать реальные объемы приобретенных полномочий методом проб и ошибок. В таких случаях управляющие оказываются в весьма сложном положении, если они недостаточно хорошо знакомы с основными направлениями политики компании и традициями, не знают характера своего руководителя и не отличаются большим умением правильно оценивать ситуации. Поэтому руководителю, но желающему затрачивать особых усилий па конкретизацию делегируемых полномочий, следует сравнить цепу этих усилий с ценой потерь, обуславливаемых нечетким делегированием[8].

Вместе с тем многие утверждают, что добиться конкретизации делегируемых полномочий (особенно на высших уровнях управления) чрезвычайно трудно, а, кроме того, ограничение инициативы подчиненного жесткими рамками не позволит последнему проявлять необходимую гибкость в подходе к осуществлению поставленных перед ним задач. Иногда, особенно когда речь идет о вновь созданных высших должностях, делегирование действительно не может быть достаточно четким, по крайней мере, первоначально[1]. Например, если крупная компания решает учредить должность управляющего перевозками, призванного координировать вопросы перевозок на всех принадлежащих ей заводах, то президент компании может в первое время неотчетливо представлять себе, какой объем полномочий следует делегировать назначаемому на данную должность лицу. Однако и здесь необходимо как можно скорее внести полную ясность. Одной из первоочередных задач нового управляющего должна стать подготовка описания своего места и своих функций совместно с руководством, а в идеальном случае и с другими управляющими данного уровня, содействие которых потребуется новому управляющему для решения поставленных перед ним задач. В противном случае вступление нового управляющего в должность будет сопровождаться различными организационными трениями и конфликтами, ненужными совещаниями и переговорами, недовольством и целым рядом иных трудностей.

От опасения, что жесткая конкретизация делегировании обусловит потерю гибкости управления, можно избавиться, если на предприятии насаждать и стимулировать творческий подход к выполнению порученной работы.

Литература

1. Авдеева И. Б. Инженерная коммуникация как самостоятельная речевая культура: когнитивный, профессиональный и лингвистический
-



аспекты: (теория и методика обучения русскому языку как иностранному). М.: Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2005. - 368 с.

2. Ковалева Ю. Ю. Лингвокультурная компетенция как условие развития культурно-языковой личности студента технического вуза // В мире научных открытий. 2010. № 5 (11). С. 63–67.

3. Мельников Л.М., Мясищев Г.И. К вопросу о коммуникативном аспекте организации и управления строительным производством// Инженерный вестник Дона, 2015. №3 URL: ivdon.ru/ru/magazine/archive/n3y2015/3087

4. Мельников Л.М., Мясищев Г.И. Роль лингвистической коммуникации при реализации компетентностного подхода при изучении организационно-управленческих дисциплин строительной отрасли// Инновации в науке. 2015. № 44. С. 94-99.

5. Мясищев Г.И. К вопросу о значимости коммуникации при оценке информации в профессиональной сфере в области организации и управления строительством. Научное обозрение. 2014. № 7. С. 703-707.

6. Фиговский О.Л. Инновационный инжиниринг – путь к реализации оригинальных идей и прорывных технологий// Инженерный вестник Дона, 2014. №1 URL: ivdon.ru/uploads/article/doc/IVD_0_Figovsky.doc_2321.doc

7. Язык в культуре и культура в языке: монография; [под ред. Е.В. Грудевой].Новосибирск: Изд. АНС «СибАК», 2016. – 266 с.

8. Chzhan' Sinyuan', Li Tin'tin', Budazhapova Bal'zhima Bazarovna Analysis of the linguistic personality in the publicistic discourse//Philological Sciences. Issues of Theory and Practice. 2015. № 9. Part 2. pp. 202-204.

9. Janis I. L. Psychology Today , 1971. 210 p.

10. Poole, M. S., Seibold, D. R., McPhee, R. D. Group Decision-making as a structural process//Quarterly Journal of Speech, V. 71, 1985. pp.74-102.



References

1. Avdeeva I. B. Inzhenernaja kommunikacija kak samostojatel'naja rechevaja kul'tura: kognitivnyj, professional'nyj i lingvisticheskij aspekty: (teorija i metodika obuchenija russkomu jazyku kak inostrannomu) [Engineering services as an independent speech culture: cognitive, professional and linguistic aspects]. M.: Izd-vo MGTU im. N. Je. Baumana, 2005. 368 p.
2. Kovaleva Ju. Ju. V mire nauchnyh otkrytij. 2010. № 5 (11). pp. 63–67.
3. Mel'nikov L.M., Mjasishhev G.I. Inženernyj vestnik Dona (Rus), 2015, №3 URL: ivdon.ru/ru/magazine/archive/n3y2015/3087
4. Mel'nikov L.M., Mjasishhev G.I. Innovacii v nauke. 2015. № 44. pp. 94-99.
5. Mjasishhev G.I. Nauchnoe obozrenie. 2014. № 7, pp. 703-707.
6. Figovskij O.L. Inženernyj vestnik Dona (Rus), 2014, №1. URL: ivdon.ru/uploads/article/doc/IVD_0_Figovsky.doc_2321.doc
7. Jazyk v kul'ture i kul'tura v jazyke [Language in the culture and the culture in the language] [pod red. E.V. Grudevovj].Novosibirsk: Izd. ANS «SibAK», 2016. 266 p.
8. Chzhan' Sinyuan', Li Tin'tin', Budazhapova Bal'zhima Bazarovna Philological Sciences. Issues of Theory and Practice. 2015. № 9. Part 2. pp. 202-204.
9. Janis I. L. Psychology Today, 1971. 210 p.
10. Poole, M. S., Seibold, D. R., McPhee, R. D. Quarterly Journal of Speech, V. 71, 1985. pp.74-102.