

НАДЕЛЕНИЕ ПОЛНОМОЧИЯМИ НА СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Р.В. Рыжиков, студент гр. УКб-121, 3 курс

Научный руководитель: Л.В. Рыжикова, старший преподаватель
ФГБОУ ВПО Кузбасский государственный технический университет
имени Т.Ф. Горбачева

В последнее время руководители предприятий все чаще задумываются о том, как наиболее правильно подобрать квалифицированный персонал и как сплотить всех работников, чтобы из них получилось настоящая команда. Создать команду, должны идти люди, которые не один месяц работали с сотрудниками, который разбирается во всех нюансах производства. Это может быть как руководитель отдела, так и штатный сотрудник.

Бизнес настолько сложен и труден, что выживание компаний зависит от повседневной мобилизации и использование знаний всей организации в конкурентной борьбе. Руководители должны лучше понимать сущность наделения работников необходимыми полномочиями.

Наделение полномочиями означает гарантировать полномочие делать всё, что необходимо для удовлетворения запросов потребителей, и доверять подчинённым сделать правильный выбор, не ожидая согласия руководителя. Цель наделения полномочиями – «освободить дорогу креативной и интеллектуальной энергии всех людей, а не только тех, кто занимает кабинеты руководителей... наделить каждого ответственностью и ресурсами, обеспечивающими реальное лидерство на том участке, где этот человек компетентен» [1]. Наделяя сотрудников полномочиями, организации спускают принятие решений до возможно низкого уровня. Наделение полномочиями позволяет организациям сделать свою структуру более плоской, так как для управления и руководства сотрудниками при таком подходе требуется меньше менеджеров.

Чтобы работники применяли самоконтроль для эффективной работы, они должны знать задачи своей производственной единицы, свои фактические показатели и иметь способы изменения показателей, если цели не достигаются. Хотя это трудно, но организации должны создавать условия именно для такой работы. Наделение полномочиями отражает более высокую степень вовлечения, при которой работники сами принимают решения и отвечают за их последствия.

Чтобы наделение полномочиями было реализовано на практике, менеджеры должны осуществить две крупные инициативы:

- идентифицировать и создать организационные условия для наделения работников полномочиями;
- повысить доверие подчиненных, убедив их, что их усилия по достижению важных целей будут успешными.

Обе эти инициативы необходимы потому, что прежние организационные системы часто лишают сотрудников каких-либо полномочий и вначале эти системы надо правильно подготовить, а для этого, скорее всего, изменить. Даже после того как системы изменены и можно наделять работников полномочиями, люди, привыкшие работать в условиях, заданных прежними системами, не готовы сразу перейти к другим условиям. Для этого людей надо убедить, что теперь они действительно могут влиять на ситуацию. Наделение полномочиями – это применение принципа командной работы для достижения всеобщего качества, помимо прочего включающее «вертикальную» командную работу управленческого и неуправленческого персонала. Если работники получают действительно большую ответственность плюс достаточные полномочия можно действительно описывать их взаимоотношения с руководителями как работу командную, а не в условиях иерархической системы. Ведь люди вряд ли будут считать себя полноправными членами команды, если они только выполняют решения, принимаемые другими.

На предприятиях руководители должны понимать, что для удовлетворения потребителей сначала необходимо удовлетворить сотрудников. Если степень удовлетворения работника увеличивается, то увеличивается степень удовлетворения потребителей, и его лояльность к организации.

Наделение работников ответственность за результаты их работы не только приводит к повышению мотивации, улучшение обслуживания потребителей и укреплению общей атмосферы, но и положительно сказывается на качестве, продуктивности и скорости принятия решений.

Наделения полномочиями приемлемо для всех аспектов организационной деятельности, оно особенно полезно для повышения качества.

Все общее качество требует осуществление реальных изменений того, как люди выполняют свою работу, и строится на глубоком понимании сущности применяемых в настоящее время систем. Только работники, занятые повседневной деятельностью в системе, добиваются такого уровня понимания, который позволяет объяснить, почему так много менеджеров считают, что привлечения работников есть часть всеобщего качества.

Хотя в наши дни многие организации стараются наделять сотрудников полномочиями, большинство из них не доводит этот процесс до конца. Даже если политика наделения полномочиями внешне может выглядеть простой, на самом деле требуется сделать гораздо больше, чем просто сообщить сотрудникам, что им предоставляются все полномочия, после чего мгновенно, все изменится к лучшему. Чтобы политика наделения сотрудников полномочиями оказалась успешной, требуется придерживаться ряда принципов.

Полномочия должны предоставляться от души. Эту политику нельзя осуществлять формально. Менеджеры должны хорошо продумать и

всесторонне взвесить все за и против, чем перейти к наделению полномочиями, также должны чётко устанавливать границы зоны ответственности и полномочий, переданных сотрудникам.

Менеджеры должны доверять работникам настолько, чтобы быть готовыми делегировать им часть своих полномочий, а у работников должно быть достаточно доверия к менеджерам, чтобы они с готовностью приняли эти полномочия.

Чтобы наделение полномочиями было успешным, оно должно фокусироваться на том, чтобы сделать организацию более конкурентоспособной. Наделения полномочиями может положительно влиять на деятельность организации только в том случае, если у сотрудников имеется доступ к необходимой информации, связанные с компанией и её деятельностью.

При отсутствии нужной информации работники, наделённые полномочиями, могут заниматься проблемами, которые на самом деле не очень важны.

Нельзя наделять полномочиями некомпетентных людей. Нужной профессиональной подготовки можно добиться при помощи правильного отбора и продуманных процессов обучения.

Наделение полномочиями также требует, чтобы работники понимали, в каких границах они могут принимать решения.

Необходимо учесть, как работа получивших полномочия сотрудников более низкого уровня повлияет на деятельность менеджеров среднего звена.

Если потребности и ожидания менеджеров среднего звена игнорируются, наделение полномочиями в лучшем случае будет скомкано, а в худшем приведёт к катастрофе.

Добиться существенных организационных преобразований без изменений системы вознаграждения вряд ли возможно. Система вознаграждения включает все виды вознаграждений, которые получают сотрудники, а также критерии распределения вознаграждений в организации.

Для всеобщего качества необходимы желания, усердия, индивидуальных усилий и скоординированная командная работа, направленная на достижение организационных целей. Как внешне, так и внутренние формы вознаграждения важны для поддержания индивидуальных усилий. Компенсация, система признания и вознаграждения, общая трудовая атмосфера – все это те составляющие, которые надо продумано и внимательно создавать, чтобы мотивировать сотрудников добиваться и личных и организационных целей.

Компенсации – это всегда не просто вопрос, так как он тесно связан с вопросами мотивации и удовлетворения сотрудников. Деньги могут быть хорошим мотиватором, они часто заставляют сотрудников считать, что организация относится к ним не справедливо, из-за чего действия менеджеров сопровождаются негативными эмоциями. Предназначение хорошей системы компенсации – привлечение и удержание сотрудников, а не снижение их

мотивации. Большинство компаний основой для компенсации по-прежнему считают традиционные финансовые показатели, такие, как рост доходов и рентабельность, а также управление затратами. Более продвинутые организации применяют для этих целей качественные показатели, в частности степень удовлетворения потребителей, предотвращение брака или сокращение времени цикла. Здесь решение по размеру компенсации принимаются на основе этих параметров.

К формам вознаграждения могут относиться поездки на отдых, особые подарки, дополнительные выходные, особые награды предприятия или торжественные мероприятия. Самое главное, чтобы вознаграждение способствовало типу поведения, который повышает степень удовлетворения потребностей.

Признание становится наглядным механизмом отражения усилий по повышению качества, через которое руководство сообщает сотрудникам, что организация ценит их действия, а это ещё больше повышает их мотивацию.

Работа в организации, которая по-настоящему заботится о своих сотрудниках - лучшая форма мотивации. Нужно заниматься целенаправленно развитием профессиональной подготовки сотрудников и вопросами их трудоустройства, предлагать различные виды отдыха и участие в культурных мероприятиях, оказывать медицинскую помощь на работе, разрешать не выходить на работу при чрезвычайных ситуациях в семье или выполнение общественных обязанностей, устанавливать гибкие часы работы, заниматься трудоустройством уволенных и проводить медицинское обслуживание для сотрудников предприятия, вышедших на пенсию.

Люди будут более мотивированы работать и более удовлетворены своей работой, если выполняемые ими виды работ характеризуются разнообразием требуемых навыков и умений, полезностью задачи, значимостью задач, автономностью и обратной связью. Сотрудники, имеющие сильную потребность в достижениях, усердно работают, чтобы добиться высоких стандартов качества. Потребность в принадлежности связана с желанием установить и поддерживать тесные взаимоотношения с другими людьми, например, стать членом какой-то команды.

Люди, имеющие чёткие цели, работают более быстро, показывают в работе более высокие показатели и обычно более мотивированны.

Список литературы:

1. Джеймс Эванс, управление качеством – М: ЮНИТА-ДАНА, 2007.
2. <http://www.superinf.ru>
3. <http://elib.me>