

М. В. Рутницкая

КОМПЕТЕНЦИЯ «ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ» В ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КУЛЬТУРАХ РАЗНОГО ТИПА И ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ НА ЭТАПАХ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет имени Н. И. Лобачевского, факультет социальных наук, Нижний Новгород, Россия

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы делегирования полномочий и типы принятия решений в различных типах организационной культуры. Описываются процессы делегирования задач и процесс делегирования ответственности, а также их комбинации на различных этапах принятия решений в разных типах организационной культуры.

Ключевые слова: организационная культура, делегирование полномочий, принятие решений, делегирование задач, делегирование ответственности, профессиональная компетенция

M. V. Rutnitskaya

COMPETENCE «DECISION MAKING» IN ORGANIZATIONAL CULTURES OF DIFFERENT TYPES AND DELEGATION OF POWERS AT THE STAGES OF DECISION MAKING

Lobachevsky University, Faculty of Social Sciences, Nizhny Novgorod, Russia

Abstract. The article discusses the issues of delegation of authority and types of decision making in various types of organizational culture. The processes of delegation of tasks and the process of delegation of responsibility are described, as well as their combinations at various stages of decision-making in different types of organizational culture.

Keywords: organizational culture, delegation of authority, decision making, delegation of tasks, delegation of responsibility, professional competence

Вопрос внедрения инноваций, ускорения организационных и производственных процессов, гибкое реагирование на изменение ситуации на современном этапе становится не просто актуальным, но и, зачастую, от его реализации зависит выживание компании или направления в бизнесе.

Эффективность решения столь глобальных стратегических задач в рамках одной компании в большой степени зависит от налаженного управленческого взаимодействия, которое включает две части – руководство и исполнение.

В классическом понимании основной задачей руководителя является принятие решений. «Решения принимают только руководители. Руководителя среди других сотрудников выделяет именно то, что от него ожидают, в силу его должностного положения или знаний, принятия решений, которые окажут

существенное влияние на всю организацию, ее работу и результаты», – писал в своей работе «Эффективный руководитель» П. Друкер [1].

Конечно, принятие решений и сейчас является приоритетной задачей для руководителя. Но встает вопрос о монополизации такой задачи исключительно для руководящего звена современной организации. Скорость принятия решения и быстрота его воплощения в жизнь сейчас становится как никогда актуальной.

Не удивительно, что на современном этапе исполнительская деятельность должна включать не только целенаправленное и ответственное исполнение управленческих решений, но и демонстрировать наличие таких качеств, как самостоятельность и креативность [2].

Таким образом, компетенция «принятие решений» перестает быть монопольной для руководящего состава организации, а становится все более востребованной на любом уровне, в том числе и для рядовых сотрудников. Причем значимость принятия данных решений для репутации и эффективности работы компании может сравниться со значимостью управленческих решений. Умение рядовых сотрудников принимать самостоятельные решения может способствовать не только освобождению времени руководителя, но и существенно повысить скорость реагирования на ситуационные изменения, что может выступать реальным конкурентным преимуществом.

В своей работе мы делаем акцент на развитии компетенции «принятие решений» именно у рядовых сотрудников, т.к. данный ракурс весьма незначительно представлен в научных исследованиях, несмотря на его очевидную значимость.

Основным вопросом в изложенной проблематике встает возможность делегирования полномочий не только на момент исполнения уже принятых решений, но и самой возможности это решение принять и нести ответственность за его реализацию и последствия.

Вопрос делегирования является одним из ключевых в работе руководителя, наряду с принятием решений. Эффективно осуществляемый, этот процесс дает возможность руководителю освободить себя от решения рутинных задач, а подчиненным проверить собственные знания и компетенции.

Кроме того, такие действия со стороны руководства могут служить и в качестве нематериального поощрения подчиненных. Особенно это действительно именно в сфере самостоятельного принятия решений, т.к. дает возможность работникам почувствовать собственную сопричастность к процессу влияния на результат даже на стадии формулировки задачи. Также это может служить свидетельством доверия руководителя собственным подчиненным, что повышает лояльность персонала к организации в целом.

С этой точки зрения, процесс делегирования может быть рассмотрен, как совокупность двух дополняющих друг друга процессов [3]. Их суть представлена в табл. 1.

Таблица 1

Процессы делегирования полномочий

Процесс	Суть процесса
Делегирование задач	Руководителем ставится задача перед работниками, в процессе чего предоставляются возможности проявления инициативы в поисках путей решения, при этом за руководителем сохраняется ответственность в осуществлении контроля выполняемой деятельности.
Делегирование ответственности	Сотрудникам предоставляется свобода в поисках пути решений задачи, с наделением ответственности за выполняемые действия, в процессе чего сотрудниками принимается самостоятельное решение и определяется круг контактных лиц, помимо непосредственного руководителя.

Таким образом, процесс делегирования может выглядеть следующим образом (рис. 1, 2).

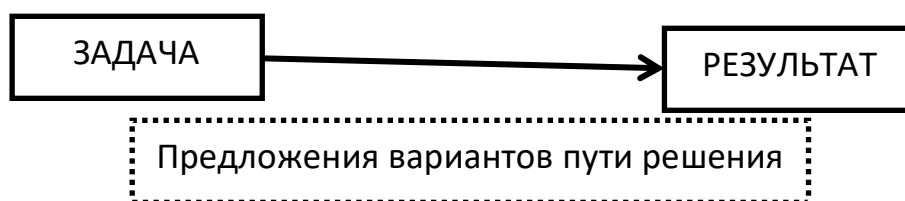


Рис. 1. Процесс делегирования задачи:

ответственность руководителя



ответственность подчиненного

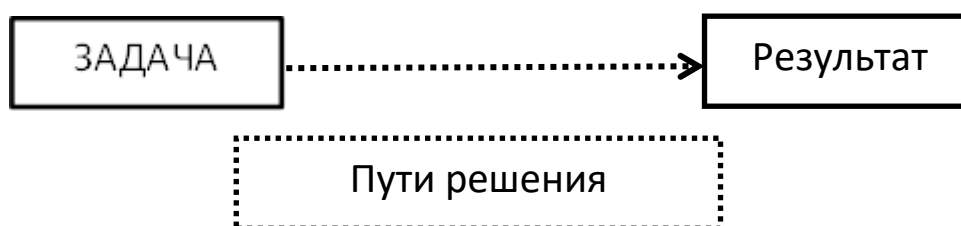


Рис. 2. Процесс делегирования ответственности:

ответственность руководителя



ответственность подчиненного



Как и любая профессиональная компетенция, компетенция «принятие решений» представляет собой комбинацию знаний, умений, навыков, мотивационных факторов, личностных качеств и ситуационных намерений, которая обеспечивает эффективное решение исполнителем задач

определенного класса в определенной организации, на определенном рабочем месте, в определенном производственном коллективе [4].

И, следовательно, на востребованность и уровень сформированности данной компетенции будут влиять ценности, лежащие в основе взаимодействия между сотрудниками организации. Т.е. в разных типах организационной культуры будет разное отношение как к самому процессу принятия решений (кто, когда, где), так и к сути процесса делегирования.

Под *организационной культурой (ОК)* в нашей работе мы понимаем систему ценностей, идей, обычаев, распространенных в организации, которые взаимодействуя с формальной структурой, формируют нормы поведения. Организационная культура имеет целью некоторое регулирование поведения людей в организации не мерами принуждения и контроля, а основными чертами и порядком жизнедеятельности [5]. В качестве типологии ОК мы опираемся на классификацию К. Камерона и Р. Куинн [6].

В свете вышеизложенного логично предположить, что в каждом типе организационной культуры может быть выделен преимущественный тип принятия решений, который применяется руководителем и, соответственно, приветствуется в использовании подчиненными. При овладении рядовыми сотрудниками подобным типом принятия решений, доверие менеджера к их способностям самостоятельно справляться с проблемными ситуациями будет возрастать, следовательно, желание делегировать полномочия в сфере самостоятельности принятия решений будет увеличиваться.

К типам принятия решений в нашей работе мы относим [7]:

- 1) Интуитивные решения – решения, принимаемые на основе ощущения того, что они правильные. Менеджер сознательно не рассматривает сильные и слабые стороны различных вариантов, а просто делает выбор в пользу одного из них.
- 2) Решения, основанные на суждениях – принимаются на основании знаний и накопленного опыта. Характеризуются отсутствием неожиданных и инновационных решений.
- 3) Рациональные решения – формирование всех возможных разумных альтернатив, разработка критериев их оценки. Выбор осуществляется на основе этих критериев.

Следует отметить, что в любой организации возможно принятие всех трех типов решений, но мы здесь будем руководствоваться приоритетными моментами, выделенными в той или иной организационной культуре, их индивидуальными особенностями. Таким образом, нами была сделана попытка соотнести различные типы организационной культуры и вышеперечисленных типов принятия решений, имеющих вероятность быть наиболее одобренными в рассматриваемом типе ОК. Результаты приведены в табл. 2.

Таблица 2

Типы организационной культуры и приоритетные типы принятия решений

Тип ОК	Преимущественный тип принятия решений
Инновационная	Интуитивный
Клановая	Интуитивный + основанный на суждениях
Бюрократическая	Основанный на суждениях
Рыночная	Рациональный

Как мы уже отмечали, делегирование имеет двухстороннюю структуру. С одной стороны – это желание руководителя ответственность передать, а с другой стороны – желание и возможность подчиненных эту ответственность принять.

Соответственно, стоит отметить, в каких сферах вообще не стоит передавать подчиненным самостоятельность в принятии решений, либо внимательно контролировать данные вопросы. Это стратегические задачи, вопросы, собственно, контроля и мотивирования сотрудников. Также это касается задач, которые требуют личного присутствия или участия руководителя [8].

Как любая деятельность, процесс принятия решений представляет собой многоэтапный процесс. Руководитель может держать под контролем все этапы, некоторые из них или полностью передать ответственность подчиненному, ограничиваясь лишь итоговым контролем.

На это как раз оказывает влияние организационная культура рассматриваемой организации, в соответствии с предпочитаемым типом принимаемых решений. В данной работе мы представляем наш вариант соотношения типов организационной культуры и делегирования полномочий на каждом из этапов принятия решений. Результаты представлены в табл. 3.

Таблица 3

**Делегирование полномочий на различных этапах принятия решений
в различных типах организационных культур**

Этапы принятия решения	Организационная культура							
	И		К		Б		Р	
	Ру	П	Ру	П	Ру	П	Ру	П
Осознание проблемы	-	+	+	+	+	+	-	+
Анализ проблемной ситуации	-	+	+	+	+	-	-	+
Нахождение альтернатив	-	+	+	+	+	-	-	+
Оценка альтернатив	-	+	+	+	+	-	+	+
Выбор альтернатив	-	+	+	+	+	-	+	+
Реализация принятого решения	-	+	-	+	-	+	-	+
Контроль исполнения	+	+	+	+	+	-	+	+

Сокращения и обозначения: И – инновационная; К – клановая; Б – бюрократическая; Р – рыночная; Ру – руководитель; П – подчиненный; «+» – наличие контроля; «-» – отсутствие контроля.

Следует отметить, что на некоторых этапах мы отметили и контроль со стороны руководителя, и со стороны подчиненного. Под этим мы понимали совместную деятельность на данном этапе с возможностью принятия коллегиального решения.

Таким образом, из всего вышеизложенного можно сделать следующие выводы.

1. Компетенция «принятие решений» становится важной частью трудовой деятельности не только руководителя, но и подчиненного, в том числе и рядового сотрудника.
2. Делегирование полномочий представляет собой совокупность двух процессов – делегирование задач и делегирование ответственности. Процесс принятия решений представляет собой различные комбинации этих процессов в зависимости от типа организационной культуры организации.
3. Организационная культура оказывает влияние на преимущественный тип принятия решений руководителя.

Список литературы

1. Друкер, П. Эффективный руководитель / пер. с англ. О. Чернявской. – 4-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер; Эксмо, 2014. – 240 с.
2. Журавлев, А.Л. Социально-психологический анализ исполнительской деятельности // Психологический журнал. – 2007. – Т. 28. № 1. – С. 6-16.
3. Кармах, А.Н.Х. Влияние делегирования полномочий на эффективность работы персонала организации // Евразийский Союз Ученых (ЕСУ). – 2018. – № 3 (48). – С. 26-28.
4. Базаров, Т.Ю., Ерофеев, А.К., Шмелёв, А.Г. Коллективное определение понятия «компетенции»: попытка извлечения смысловых тенденций из размытого экспертного знания // Вестник Московского университета. – 2014. – Серия 14. Психология. – № 1. – С. 87-102.
5. Захарова, Л.Н. Психология управления: учеб. пособие. – М.: Издательская группа «Логос», 2020. – 376 с.
6. Камерон, К., Куинн, Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
7. Зуб, А.Т. Принятие управленческих решений: учебник и практикум для академического бакалавриата. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2018. – 332 с.
8. Гербер, В.Х. Ключевые вопросы делегирования полномочий // Актуальные вопросы экономических наук. – 2015. – № 5. – С. 71-76.