

МИНИСТЕРСТВО СПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ПОВОЛЖСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ ФИЗИЧЕСКОЙ  
КУЛЬТУРЫ, СПОРТА И ТУРИЗМА»

ФАКУЛЬТЕТ СЕРВИСА И ТУРИЗМА  
КАФЕДРА СЕРВИСА И ТУРИЗМА

## КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине «Управление деятельностью организаций сервиса»

Тема: «Методы делегирования полномочий и ответственности в системе  
сервисного менеджмента»

Работу выполнила:  
студентка 6331 группы  
Мишкина А.А.  
Научный руководитель:  
к.эконом.н., доцент  
Ибатуллова Ю.Т.

Дата сдачи:

Дата защиты:

Оценка: \_\_\_\_\_

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1. Методологические основы делегирования полномочий и ответственности в системе сервисного менеджмента.....	5
1.1. Понятие и сущность делегирования полномочий. Полномочия и виды...5	
1.2. Методы и принципы делегирования полномочий .....	8
1.3. Стадии и проблемы делегирования полномочий .....	12
2. Оценка методов делегирования полномочий и ответственности на примере отдела по социальной и воспитательной работе ФГБОУ ВО «Поволжская государственная академия физической культуры, спорта и туризма» .....	18
2.1. Организационная характеристика отдела .....	18
2.2. Анализ методов делегирования в отделе.....	21
2.3.Предложения по совершенствованию процесса делегирования полномочий в отделе .....	23
Заключение.....	26
Список литературы.....	28
Приложение 1	

## **Введение**

На современном этапе развития общества существует огромное количество крупных и малых предприятий, на функционирование которых влияют различные внешние и внутренние факторы. Одним из важнейших факторов можно, несомненно, считать организацию управления предприятием и сотрудниками.

Актуальность выбранной темы обуславливается необходимостью рационального делегирования полномочий и ответственности на предприятиях сервиса.

Для достижения целей организации задачи должны быть скоординированы посредством вертикального разделения труда. Чем крупнее организация, тем сложнее работникам ориентироваться от кого непосредственно принимать указания, а менеджеру трудно сосредоточиться на своих прямых обязанностях.

Делегирование полномочий является основным процессом, посредством которого руководители устанавливают формальные взаимоотношения работников в организации. При помощи делегирования менеджеры подбирают сотрудников для работы и принимают решение, кто из них будет работать, вступая в отношения «начальник – подчиненный».

Объектом исследования в данной работе является процесс делегирования полномочий в отделе по социальной и воспитательной работе ФГБОУ ВО «Поволжская государственная академия физической культуры, спорта и туризма».

Предметом исследования являются методы делегирования в отделе.

Цель работы – изучение методов делегирования полномочий и ответственности в системе сервисного менеджмента.

В соответствии с данной целью в работе решались следующие задачи:

— рассмотрение теоретических основ делегирования полномочий и ответственности;

— проведение анализа методов делегирования в организации с последующим предложением по совершенствованию данного процесса.

В первой главе рассматриваются теоретические аспекты делегирования полномочий и ответственности. Рассматриваются методы и принципы делегирования, этапы и наиболее частые ошибки, возникающие в процессе делегирования.

Во второй главе анализируется конкретный отдел в организации высшего учебного заведения, также даются рекомендации по усовершенствованию процесса делегирования полномочий и ответственности в данном отделе.

Для написания курсовой работы были использованы методическая и научная литература, официальные документы. Среди работ, на которые опирается работа, труды Исаченко И.И., Пустынниковой Е.В., Трейси Брайана

## **1. Методологические основы делегирования полномочий и ответственности в системе сервисного менеджмента**

### **1.1 Понятие и сущность делегирования полномочий. Полномочия и виды.**

Один из эффективных способов регулирования количества выполняемой работы – делегирование. Делегирование, как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение [11, с.66].

Эффективному менеджеру необходимо научиться делегировать свои полномочия. Способность менеджера руководить подчиненными определяется количеством полномочий и ответственности, которые он готов разделить между работниками и готовностью дать им свободу действий при выполнении поставленных задач. Делегирование – действие необходимое для успешного функционирования структуры управления. Независимо от того, нравится руководителю делегировать полномочия или он считает нужным самому контролировать все детали рабочего процесса, умеет он правильно выстраивать систему делегирования или нет – к этому его вынуждает сама должность менеджера.

Почему же делегирование – необходимый компонент для эффективного трудового процесса? Можно выделить как минимум две причины:

ежедневный объем работы, который необходимо выполнить менеджеру высшего звена всегда превышает его физические и временные возможности, то есть каждый день он должен делать больше, чем может, больше, чем он в состоянии делать. В данном случае поручение дел, заданий своим подчиненным позволяет руководителю уделить больше времени на решение более важных вопросов [10, с.194].

часто подчиненный способен делать какую-то работу, справиться с какой-то задачей лучше, чем менеджер, что совершенно нормально. Хороший менеджер не тот, кто может делать любое дело лучше своих подчиненных, а

тот, кто руководит так, что каждый подчиненный делает свое дело наилучшим образом [10, с.195].

Идеи личной ответственности и делегирования полномочий не являются нововведениями. Концепции соучастия в управлении появились более 30-ти лет назад.

В бизнес-словаре делегирование полномочий в менеджменте определяется как передача полномочий сотруднику, который полностью берет на себя ответственность за их выполнение [18]. Сегодня к делегированию полномочий подталкивают потребности организаций. Ключом на пути к успеху являются: быстрая реакция на требования клиентов, надежные межуровневые и межфункциональные связи в организациях, а также необходимость децентрализации процессов принятия решений мгновенно возникающих вопросов. Суть делегирования состоит в том, что руководитель предоставляет подчиненным свободу действий в решении тех или иных вопросов и заданий, т.е. передает им часть своих полномочий, при этом всю ответственность продолжает нести сам руководитель.

К основным целям делегирования можно отнести:

- разгрузку работников вышестоящих управленческих должностей, освобождение их от текущих задач и создание оптимальных условий для решения важнейших стратегических задач управленческого характера.
- повышение дееспособности работников нижестоящих должностей.
- активирование «человеческого фактора», повышение вовлеченности сотрудников в трудовой процесс [4, с.58].

В то же время делегированию ни в коем случае не подлежат: постановка целей, принятие решений по выработке политики предприятия, контроль результатов, задачи особой важности, задачи высокой степени риска, необычные, исключительные дела, актуальные, срочные дела, не оставляющие времени для объяснения и перепроверки.

Делегирование представляет собой средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников бесчисленные задачи, которые

должны быть выполнены для достижения целей организации. Если существенная задача не делегирована сотруднику, то руководитель вынужден будет выполнять ее сам. Однако в большинстве случаев это невозможно, так как способности и время руководителя ограничены. Важным является то, что сущность управления заключается в умении «добиться выполнения работы другими». Поэтому, делегирование можно назвать действием, которое превращает работника в менеджера.

Говоря о процессе делегирования полномочий, не стоит забывать и о самом термине «полномочия». Определим, что же такое «полномочия» и каких видов они бывают.

В учебнике Д.Д. Вачугова «Основы менеджмента» термин «полномочия» определен следующим образом: «полномочия – ограниченное право и ответственность использовать ресурсы организации, самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и осуществлять те или иные управленческие действия в организации».

Различают два вида полномочий:

Линейные – это полномочия, которые непосредственно передаются от вышестоящего лица к нижестоящему и далее к их подчиненным, таким образом выражая существующую в организации систему отношений между руководством и подчиненными. Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организации, которая называется цепью команд или по-другому цепью инстанций [11, с.66].

На рисунке 1.1.1 можно просмотреть пример цепи инстанций.

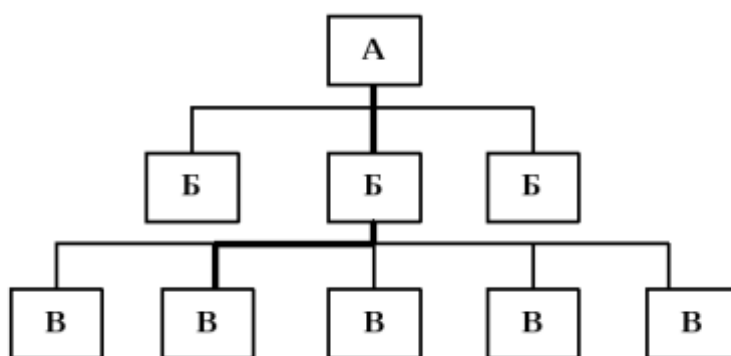


Рисунок 1.1.1 - Цепь инстанций

Штабные полномочия – это право советовать или помогать руководителям, наделенным линейными полномочиями, а также штабному персоналу. В свою очередь штабные полномочия подразделяются на:

— рекомендательные (являются наиболее ограниченными и сводятся в основном к консультированию линейного руководства);

— параллельные (представляют собой дальнейшее расширение штабных полномочий и включают право отклонять определенные решения линейного руководства);

— функциональные (означают представление штабному аппарату прав как предлагать, так и запрещать определенные действия в пределах своей компетенции) [2, с.128].

Достоинство делегирования полномочий заключается, прежде всего, в том, что работник, которому делегированы определенные полномочия, отвечает перед своим руководителем (т.е. на него возлагается определенная ответственность), что само по себе является мобилизирующим фактором.

Таким образом, можно с точностью сказать, что делегирование базируется на ответственности.

Ответственность – это обязательство работника выполнять делегируемые ему задачи и отвечать за их удовлетворительное решение.

Делегирование является необходимой частью эффективного трудового процесса и важно понимать какие полномочия стоит делегировать, а какие должны рассматриваться на управленческом уровне.

## **1.2 Методы и принципы делегирования полномочий.**

При делегировании полномочий важным аспектом является и то, какой метод использует руководитель при распределении полномочий и ответственности. В системе делегирования можно выделить четыре метода, которыми пользуются современные менеджеры:

### **1. Общая постановка задач.**



Данный метод используется при распределении задач структурным подразделениям предприятия.

## 2. Детальное инструктирование.

Этот метод часто применяется при поручении дел сотруднику с недостаточной квалификацией. В случае, когда сотрудник является либо стажером, и еще не знает всей специфики работы в организации, либо при поручении работнику нестандартных задач.

## 3. Параллельное поручение нескольким исполнителям.

К такой одновременной передаче одного проекта нескольким исполнителям чаще всего руководители прибегают, когда необходимо выбрать лучший результат деятельности либо при последующем назначении одного из сотрудников на должность выше имеющейся. Ведь только при ощущении конкуренции сотрудник выполняет поручение наиболее эффективно и качественно.

## 4. Параллельное распределение по структурным подразделениям.

Данным методом стоит воспользоваться при необходимости специалистов разного уровня и квалификации. При делении общей задачи на блоки и этапы между отделами организации можно получить наиболее верное решение [23].

Для правильного делегирования полномочий основополагающим является и соблюдение принципов делегирования, среди которых:

Принцип делегирования на основе ожидаемых результатов. Делегирование в соответствии с ожидаемыми результатами предполагает, что установленные цели и разработанные планы доведены до сведения подчиненных и поняты ими, что введены соответствующие должности, которые способствуют выполнению поставленных задач. Кроме того, данный тип делегирования указывает на то, что планирование является необходимым условием для осуществления любых целей, стоящих перед управляющими, и, что на практике все функции управляющего сливаются в единый вид деятельности.

Принцип функциональной дефиниции. Данный принцип означает, что от того, насколько ясно определены ожидаемые от структурного подразделения результаты, определены направления их деятельности и распределенные организационные полномочия, ясно осознаны должностные и информационные взаимосвязи с другими управляющими и подразделениями, зависит вклад способный внести эти управляющие и структурные подразделения в реализацию целей предприятия. Несоблюдение данного принципа вызывает хаос в понимании от кого и что именно следует ожидать в процессе работы. Будучи простым в смысловом понимании, принцип часто трудно применим на практике. Для выполнения полномочий сотрудниками руководителю необходимо четко определить содержание работы и ожидаемые результаты [10, с.23].

Скалярный принцип. Принцип относится к цепочке прямых должностных отношений руководителей и подчиненных в рамках всей организации. В организации всегда должно быть лицо высшего управления. От того, насколько точная линия должностной связи высшего управляющего с каждым из подчиненных, зависит насколько эффективен процесс принятия решений и коммуникация. Подчиненные должны знать, кто делегирует им полномочия, на чье усмотрение они должны передавать решение проблем, выходящих за рамки их полномочий. Несмотря на то, что командная цепочка вполне может использоваться самостоятельно для передачи только информации, отказ от нее при принятии решений приводит к нарушению системы принятия решений и подрыву самой системы управления [10, с.24].

Принцип уровня полномочий. Данный принцип вытекает из совокупности принципа функциональной дефиниции и скалярного принципа. На каждом организационном уровне имеются полномочия для принятия решений в рамках компетенции предприятия. Принцип уровня полномочий означает, что, сохранение эффективности делегирования требует, чтобы решения в пределах полномочий отдельных сотрудников принимались ими, а не переадресовывались на высшие организационные уровни. Исходя из

данного принципа становится ясным, что, если управляющие хотят добиться эффективности делегирования и тем самым снять с себя определенную часть нагрузки по принятию решений, они должны быть уверены, что полномочия ясны подчиненному, что он их четко осознает.

Принцип единоначалия. Один из основных принципов управления, который формулируется следующим образом: чем полнее взаимосвязь подчиненного с руководителем, тем меньше вероятность получения им двойственных указаний и тем выше чувство персональной ответственности за результаты работы. При рассмотрении вопроса делегирования полномочий предполагается, что (за исключением случаев обязательного разделения полномочий) право свободы действия в определенной области деятельности передается подчиненному только одним руководителем. Несмотря на то, что подчиненный может в принципе получить полномочия от двух или более руководителей и соответственно быть подотчетен им всем, очевидны существенные трудности, с которыми сопряжена работа в подчинении двух или более руководителей. Поскольку принимаемое обязательство по существу носит персональный характер, делегирование несколькими руководителями полномочий одному человеку часто приводит к противоречиям, как в полномочиях, так и в ответственности. Принцип единоначалия полезен для внесения ясности в систему взаимосвязей полномочия – ответственность [3, с.249].

Принцип безусловной ответственности. Поскольку ответственность, будучи взятой на себя обязательством, не может быть делегирована, то ни один руководитель не может за счет делегирования освободиться от ответственности за деятельность подчиненных, так как именно он делегирует полномочия и распределяет обязанности. Подчиненные, приняв поручение и получив необходимые для его выполнения полномочия, несут полную ответственность перед руководителями за свою деятельность; руководители же в свою очередь несут всю ответственность за организационную деятельность подчиненных.

Принцип соответствия полномочий и ответственности. Поскольку полномочия являются правом выполнять порученную работу, а ответственность - это обязательство выполнить ее, то отсюда вытекает, что полномочия должны соответствовать ответственности. Из этого очевидного обстоятельства вытекает следующий принцип: ответственность за те или иные действия не может превышать предполагавшуюся объемом делегированных полномочий, но и не должна быть меньше. Данное соответствие не носит математического характера, оно скорее пространственно-временного порядка, поскольку и полномочия, и ответственность касаются выполнения одной и той же задачи [3, с.252].

### **1.3. Стадии и проблемы делегирования полномочий.**

Перед процессом делегирования тех или иных полномочий, перед руководителем стоит важная подготовительная работа, которая включает в себя определение того, для чего, кому из сотрудников и каким образом делегировать полномочия, какие выгоды для самого руководителя, для его подчиненных и организации в целом при этом будут получены и какие препятствия могут возникнуть.

Процесс делегирования полномочий тщательно планируется отдельно по каждой задаче, исходя из целей предприятия и подразделяется на три основных этапа:

- 1) Поручение подчиненным определенных индивидуальных заданий и постановка конкретных задач.
- 2) Предоставление подчиненным доступности ресурсов и полномочий, обращений за помощью и консультациями, необходимыми для исполнения полученных заданий.
- 3) Обзор и оценка конечного результата.

Для эффективного делегирования важно предусмотреть время для всех этапов процесса [8, с.230].

Стоит рассмотреть все этапы по отдельности.

Этап 1. Поручение подчиненным определенных индивидуальных заданий и постановка конкретных задач. Каждый сотрудник готов работать больше в случае, когда он чувствует, что своими усилиями вносит ценный вклад в деятельность организации. Давая задания или поручения, необходимо объяснять людям, что они играют важную роль в команде, рассказать какой ценный вклад вносит их работа в общий успех проекта, и как их действия вписываются в общий план дел.

Важно объяснять своим сотрудникам в чем состоит их задача, но в то же время не следует давать им детальных инструкций и предписаний относительно того, каким образом они должны ее выполнять. Задача должна быть поставлена точно и поддаваться измерению, и, необходимо довести до сведения сотрудника общие правила и пожелания по методам ее выполнения, но не стоит забывать, что руководитель должен дать возможность сотрудникам участвовать в принятии решений о том, как им достичь выполнения поставленной задачи [1, с.88]. Часто руководителю бывает трудно отказаться от мысли сделать это дело по-своему, и он может с трудом понимать и принимать то, как подходит к выполнению задачи другой человек, но гордость, которую сотрудник будет испытывать за свой вклад в общее дело, и время, которое руководитель сэкономит для решения более важных задач, стоят этих лишений.

Также нельзя забывать о поощрении творческого подхода и самостоятельного мышления в каждом члене команды.

Стоит помнить, что, поручая задачу человеку, не столь опытному, как сам руководитель, его свежий взгляд и необычный подход может решить гораздо больше проблем, чем можно подумать. Делегируя что-либо человеку, равному себе по квалификации, или специалисту-эксперту, их подход может кое-чему научить самого руководителя [8, с.233].

Далее, важно убедиться в том, что руководитель дает сотрудникам точную оценку времени, необходимого для выполнения задачи. На какое время он занимает их работой? Как эти задачи вписываются в их текущий

график работ? Правильным будет установить для них крайний срок выполнения задачи, и дополнительно оставить достаточный резерв времени, – если выполненная работа будет нуждаться в исправлениях или улучшениях, так у менеджера будет время сделать это прежде, чем наступит настоящий крайний срок.

Этап 2. Предоставление подчиненным доступности ресурсов и полномочий, обращений за помощью и консультациями, необходимыми для исполнения полученных заданий. Важно понимать, что люди, работающие над реализацией проектов организации, будут нуждаться в руководстве менеджера. Можно либо специально запланировать время, когда сотрудники будут отчитываться руководителю о своей работе, либо отвечать на их запросы по мере необходимости. Этот порядок будет зависеть от задачи и от конкретного исполнителя, и должен быть установлен при выдаче задания.

Если задача большая и от ее решения многое зависит, то имеет смысл запланировать периодические доклады о состоянии дел по ходу выполнения задачи, чтобы руководитель мог быть уверен, в том, что все идет по плану. Необходимо планировать время для отчетов о проделанной работе таким образом, чтобы не быть уставшим от постоянных перерывов для ответов на вопросы со стороны членов команды.

Этап 3. Обзор и оценка конечного результата. После того как порученная работа была выполнена, необходима оценка, удовлетворяют ли ее результаты поставленной задаче. Если это так, руководителю не стоит думать о том, каким был бы результат, если бы он сделал сам, т.к. руководителю удалось сохранить время для более важных вопросов, а не заниматься проблемами, которые смог решить сотрудник. Затем следует посмотреть на навыки и способности того члена команды, который выполнял эту задачу, чтобы в следующий раз, если это необходимо, можно было дать ему дополнительные указания относительно этой работы, или делегировать эту задачу кому-то другому, в случае полного неудовлетворения результатами [8, с.236].

Если результаты работы удовлетворяют руководителя, то ему следует сказать сотруднику о том, что он или она сделали хорошо, что это стало поистине уникальным решением проблемы, и каким образом работа этого человека помогла успеху всего проекта в целом. Если необходимы какие-то изменения, то нужно постараться не решать эту проблему своими силами т.к. для этого потребуется пожертвовать временем, которое следовало бы уделить на решение других вопросов. Также не стоит тут же подсказывать сотруднику, как именно нужно исправить это. Правильным будет напомнить ему о том, в чем состояла задача, и правильно сказать о необходимости небольших изменений для того, чтобы конечный результат полностью удовлетворял поставленным требованиям. Необходимо позволить сотруднику самому найти решение проблемы. Такой уважительный подход поможет сотруднику постоянно совершенствовать свои навыки, поддержит и вдохновит его.

Вместе с тем процесс делегирования полномочий сам по себе не является идеальным, то есть возникают определенные сложности, когда необходимо распределить те или иные обязанности между подчиненными [12, с.15].

Можно выделить десять проблем при делегировании полномочий:

Проблема № 1. Проблема власти. В сознании некоторых менеджеров ставится знак равенства между понятиями «иметь полномочия» и «иметь власть».

Однако стоит помнить, что, передав часть своих полномочий сотруднику, менеджер, обладающий определенной властью, не утратит ее, как и наоборот, имея только широкие полномочия, не обретет ее. Ведь полномочия – это данное человеку право что-то сделать, а власть – это реальная способность сделать что-то.

Проблема № 2. Избыток власти. Существует противоположная причина того, почему менеджеры не хотят перекладывать свои полномочия на других. Иногда руководители боятся, что подчиненные и коллеги будут думать, что

они берут себе слишком много власти и совсем не хотят участвовать в общем производственном процессе, а стремятся только руководить.

Проблема № 3. Еще не время. Иногда причиной нежелания передавать полномочия является то, что руководитель не видит необходимости поручать кому-то выполнение той или иной задачи просто потому, что считает, что слишком рано и что, когда придет время, он сделает это сам.

Проблема № 4. Другие все испортят. Некоторые люди предпочитают контролировать все самостоятельно, никому не доверяя, думая, что другие могут только навредить. Тем самым они сами себе закрывают пути к развитию.

Если руководитель стремится к расширению своего бизнеса, он должен принять то, что часть полномочий ему придется передать [15, с.19].

Проблема № 5. Я сделаю лучше. Другая сторона той же проблемы, когда менеджер не хочет доверять работу другим, будучи уверенным, что лучше него с этой задачей никто не справится. Он не думает, что коллеги могут как-то навредить делу, но не сомневается, что кому бы он ни поручил работу, она все равно не будет выполнена так идеально, как сделает он сам.

Проблема № 6. Некому передать работу. В некоторых случаях процесс делегирования полномочий не может осуществиться из-за отсутствия в организации работников, способных такие полномочия принять.

Если организация действительно испытывает дефицит кадров, проблему помогут решить кадровые службы и объявление конкурса на вакантную должность.

Проблема № 7. Начальство не делегирует, и я не буду. Руководитель, который никак не может определиться с тем, кому же передать те или иные полномочия, является плохим примером для нижестоящих менеджеров. Те в свою очередь, видя, что руководитель не склонен осуществлять делегирование, и сами не делают этого, боясь, что, излишняя инициативность, вызовет его недовольство.

Однако, подобная тактика поведения, в конце концов, может отразиться отрицательно на общих результатах работы организации.



Проблема № 8. Снижение авторитета. Иногда менеджеры не хотят отказываться от старой работы и делегировать полномочия своим подчиненным потому, что опасаются потерять уважение и авторитет среди своих коллег. Им кажется, что, передав часть полномочий другим, они потеряют эту свое сложившееся место в организации, а вместе с ней и уважение.

Проблема № 9. Новое дело – новые проблемы. Еще одна причина нежелания менеджеров отказываться от своих прежних полномочий обусловлена боязнью перемен. Им кажется, что, переходя к исполнению новых функций, они будут иметь только новые проблемы, тогда как в нынешнем своем положении чувствует себя спокойно и уверенно.

Проблема № 10. Управление не нужно. Менеджеры слишком сосредотачиваются на выполнении производственных функций и почти не уделяют внимания функциям управленческим. Часто это свойственно руководителям низших звеньев, которые ближе всего к производству и не всегда склонны правильно оценивать значимость деятельности сугубо управленческой [24].

Исходя из приведенной выше теории, делегирование, как средство, при помощи которого руководители распределяют среди подчиненных бесчисленные задачи, необходимо для эффективного функционирования организации и достижения ее целей. А для правильного делегирования руководителю необходимо знать какие полномочия необходимо оставить на решение на управленческом уровне, а какие лучше распределить между сотрудниками и какими методами пользоваться при делегировании. Кроме того, важным аспектом по преодолению проблем является соблюдение этапов и принципов делегирования.

## **2. Оценка методов делегирования полномочий и ответственности на примере отдела по социальной и воспитательной работе ФГБОУ ВО «Поволжская государственная академия физической культуры, спорта и туризма»**

### **2.1 Организационная характеристика отдела.**

Полное наименование организации: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Поволжская государственная академия физической культуры, спорта и туризма» (далее – «Поволжская ГАФКСиТ»).

Дата создания: 16.06.1997 г., реорганизация - 16.07.2010 г.

Место нахождения: 420010, РТ, г.Казань, Деревня Универсиады, д. 35, (Учебно-лабораторный корпус) [22].

Основными видами деятельности «Поволжской ГАФКСиТ» являются:

Реализация основных профессиональных образовательных программ высшего образования:

- Программ бакалавриата;
- Программ магистратуры;
- Программ подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре.
- Проведение прикладных научных исследований
- Подготовка научных кадров (в докторантуре)
- Реализация дополнительных общеобразовательных программ:
- Дополнительных общеразвивающих программ;
- Дополнительных предпрофессиональных программ.
- Реализация дополнительных профессиональных программ:
- Программ повышения квалификации;
- Программ профессиональной переподготовки.

В «Поволжской ГАФКСиТ» линейно-функциональная структура управления (см. Приложение 1).

В курсовой работе затронут отдел по социальной и воспитательной работе управления по работе с молодежью и корпоративной политике.

Деятельность отдела в соответствии с его назначением направлена на осуществление следующих задач:

-организация и проведение воспитательной работы совместно с кураторами академических групп и ответственными сотрудниками за воспитательную работу на факультетах;

-обеспечение успешной адаптации обучающихся первого курса к условиям учебной деятельности и проживания в домах студенческого общежития.

-организация социальной поддержки обучающихся;

-создание оптимальной культурной среды, направленной на развитие нравственных и духовных ценностей в условиях современной жизни;

-удовлетворение потребностей обучающихся в интеллектуальном, культурном, нравственном и физическом развитии.

Система управления в отделе – линейная. То есть во главе отдела находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными [25].

На рисунке 2.1.1 можно увидеть структуру управления отдела.



Рисунок 2.1.1 Структура управления отдела по социальной и воспитательной работе

В состав отдела по социальной и воспитательной работе входят 6 штатных единиц.

Начальник отдела. Среди основных обязанностей которого можно выделить:

организация работы отдела;

организация воспитательной и социальной работы в «Поволжской ГАФКСиТ»;

координация и распределение обязанностей между сотрудниками отдела;

предоставление на утверждение плана мероприятий по воспитательной и социальной работе;

взаимодействие со структурными подразделениями и общественными объединениями вуза, содействие обучающимся в организации студенческого самоуправления;

анализ и совершенствование процесса воспитательной и социальной работы в вузе [19].

Ведущий специалист отдела. Среди обязанностей данного сотрудника:

организация, координация и курирование работы всех студенческих объединений;

разработка плана мероприятий по воспитательной и социальной работе и предоставление его начальнику отдела;

взаимодействие с педагогами-психологами домов студенческого общежития;

организация мероприятий по воспитательной и социальной работе в вузе.

Педагоги-психологи домов студенческого общежития (4 штатные единицы). Основные обязанности педагогов-психологов:

оказание психологической поддержки в адаптации студентов первого года обучения, проживающих в домах общежития вуза;

оказание психологической помощи и поддержки студентам;

психологическое консультирование студентов;

психологическая профилактика;

проведение анализа социально-психологической обстановки в домах студенческого общежития [20].

Аккумулируя в своей деятельности многие вопросы студенческой жизни, отдел по социальной и воспитательной работе играет важную роль в воспитательном процессе и является неотъемлемой частью организации высшего учебного заведения.

## **2.2 Анализ методов делегирования в отделе.**

Для эффективной работы отдела по социальной и воспитательной работе необходимо правильное делегирование полномочий между сотрудниками.

В отделе высокий уровень производительности труда на одного сотрудника. Это связано в большей степени с необходимостью сотрудников оставаться на рабочем месте после окончания рабочего дня, что обусловлено недостатком кадров в отделе.

Руководитель использует метод «Общая постановка задач» исходя из плана мероприятий отдела по социальной и воспитательной работе на учебный год. Раз в месяц (в некоторых случаях и чаще) проводится общее собрание сотрудников отдела, где начальник распределяет имеющиеся на данный период обязанности и ставит задачи для решения перед каждым подчиненным.

Делегируя полномочия ведущему специалисту, начальник отдела пользуется методом «Детальное инструктирование» т.к. данная штатная единица появилась в отделе совсем недавно, в связи с чем не знает всей специфики работы.

Часто сотрудники отдела задерживаются на рабочем месте после окончания рабочего дня. Это связано с неукладчивостью выполнения некоторых задач, которые стоят перед отделом.

Процесс делегирования в отделе опирается на следующие принципы:

принцип единоначалия (когда подчиненный получает поручения только от одного руководителя – начальника отдела, и это не приводит к возникновению противоречий, как если бы сотрудник подчинялся нескольким руководителям);

принцип безусловной ответственности (принимая поручения от руководителя, подчиненный полностью несет ответственность за свою деятельность, а руководитель в свою очередь несет ответственность за организационную деятельность подчиненных). Говоря об этом принципе, в процессе адаптации нового сотрудника руководитель иногда может доделать работу подчиненного, что отрицательно сказывается на обучаемость сотрудника и занимает у самого руководителя время, которое предполагалось для решения других вопросов.

принцип соответствия полномочий и ответственности (ответственность за выполнение сотрудниками той или иной задачи не может превышать ту, которая предполагалась объемом делегированных полномочий).

Работа педагогов-психологов в домах студенческого общежития и система делегирования им полномочий построена на более высоком уровне. Педагоги-психологи двух домов сосредотачивают свою деятельность исключительно исходя из должностных инструкций. Две штатные единицы педагогов-психологов часто принимают деятельность в организации и проведении мероприятий патриотического и культурно-массового характера.

При необходимости делегирования полномочий у начальника отдела возникает проблема «Некому делегировать» и ему приходится самому решать данную задачу либо частично делегировать ведущему специалисту. Но не происходит полного делегирования т.к. у сотрудника уже имеются поставленные перед ним задачи, количество которых часто превышает его физические возможности.

Обязанности по профилактической и социальной работе, работе со студентами и студенческими объединениями, составление отчетности по социально-воспитательной работе для руководства вуза и внешних организаций сосредоточены и часто хаотично распределены между начальником отдела и ведущим специалистом.

Излишняя загруженность руководителя текущими делами может сказаться на отсутствии времени для постановки задачи подчиненным и контролем за их решением.

Исходя из проведенного анализа, можно сделать вывод о том, что главным препятствием для успешного делегирования в отделе по социальной и воспитательной работе является недостаток кадров.

### 2.3 Предложения по совершенствованию процесса делегирования полномочий в отделе.

В отделе необходимо совершенствовать процесс делегирования.

Для этого, прежде всего, необходимо саму структуру управления, а именно, добавить двух сотрудников – специалистов. На рисунке 2.3.1 представлена измененная структура управления отдела.



Рис.2.3.1 Измененная структура управления отдела по социальной и воспитательной работе

Для того, чтобы была эффективная организация труда, каждый из трех специалистов должен отвечать за одно направление деятельности. Ведущему специалисту стоит отдать направление работы с ответственными за воспитательную работу на факультетах и кураторами учебных групп, так как опыта у данного сотрудника больше, чем у двух новых сотрудников. Специалист №1 должен заниматься вопросами социального и профилактического характера (вопросы профилактики экстремизма и терроризма, коррупции; работа по проведению экологических и социальных

акций). Специалист №2 должен взаимодействовать непосредственно со студентами, студенческими объединениями. Круг полномочий педагогов-психологов стоит оставить прежним.

Начальнику отдела при делегировании полномочий стоит опираться на направления деятельности сотрудников, и поручать задания исходя из их должностных обязанностей, то есть применять метод параллельного распределения, который в связи с малым количеством сотрудников в отделе не применялся. А методом параллельного поручения нескольким исполнителям стоит пользоваться в редких случаях, т.к. в отделе только педагоги-психологи обладают примерно одинаковой квалификацией и опытом, но в то же время каждый из них отвечает за конкретный дом студенческого общежития.

После изменения структуры управления начальнику отдела необходимо пересмотреть методы и принципы делегирования.

Метод общей постановки задач необходимо оставить без изменений. Проведение ежемесячных собраний отдела и распределение задач и обязанностей, исходя из плана работы на месяц (без учета внезапно возникающих задач).

Метод детального инструктирования стоит применять, помнив о том, что необходимо сотруднику самому разобраться в поставленной задаче, а не решать вместо него при первой же неудовлетворительной попытке. Ведь когда руководитель делает порученные сотруднику обязанности, сотрудник не приобретает навыка и опыта, то есть при дальнейшей работе его деятельность принесет мало пользы отделу.

Метод параллельного поручения нескольким исполнителям стоит применять по работе с педагогами-психологами, т.к. каждый из них отвечает за конкретный дом, и в последующем отчет о проделанной работе будет необходим от каждого отдельно.

Стоит начать пользоваться и методом параллельного распределения по подразделениям (имея в виду под подразделениями направления деятельности



разных специалистов). С появлением новых сотрудников разрешится проблема со сферами ответственности, поэтому при необходимости решения разнонаправленной задачи, будет правильным каждому из сотрудников делегировать обязанности конкретно по их направлению.

## Заключение

Профессионализм менеджера определяется умением работать с людьми, навыками распределения обязанностей, использованием людей для совместного принятия решений. Если управление в организации осуществляется на основе делегирования полномочий, то и при непосредственном отсутствии начальника организация продолжает эффективно функционировать.

Для правильного распределения полномочий руководителю необходимо знать методы:

- общая постановка задач;
- детальное инструктирование;
- параллельное поручение нескольким исполнителям

и руководствоваться принципами делегирования.

Следуя этапам делегирования:

- поручение подчиненным определенных индивидуальных заданий и постановка конкретных задач;
- предоставление подчиненным доступности ресурсов и полномочий, обращений за помощью и консультациями, необходимыми для исполнения полученных заданий;
- обзор и оценка конечного результата

руководителю необходимо преодолевать проблемы, возникающие, как на начальном, так и на последующих этапах и не стоит забывать, что стремление сделать все лично и такие функции как управление и руководство не совместимы. Многие руководители избегают делегирования в связи с тем, что не хотят признаться себе в том, что подчиненные разбираются в некоторых вопросах лучше него.

Конечно, на первых порах подчиненный может и не справиться с заданием. Поэтому, чтобы не пострадали ни руководитель, ни принцип делегирования, здесь важны своевременный, но тактичный контроль и поддержка, а при необходимости - консультация. Постепенно квалификация

подчиненного достигнет нужного уровня и тогда усилия начальника окупятся сторицею. Но для этого нужно:

- доверять подчиненному ответственные задачи на уровне верхнего предела его возможностей;
- оказывать ему помощь при затруднениях, а не отбирать задание, поручая его другому или выполняя самостоятельно;
- использовать все доступные формы поощрения за эту работу и, в том числе, информировать вышестоящих начальников о достижениях подчиненных.

Проведенный анализ в отделе по социальной и воспитательной работе позволил выявить основные причины низкой эффективности делегирования полномочий и предложить пути их решения. В числе важнейших можно выделить следующие: пересмотреть структуру управления и методы, используемые начальником отдела.

В заключении хочется процитировать «Начинать нужно с малого, поручать проекты планомерно, день за днем, постепенно отдавать подчиненным часть функций, приучая команду работать в автономном режиме. Если вы привыкли держать руку на пульсе, то поначалу вам придется буквально заставлять себя искусственно выключаться из процесса, не участвовать в обсуждениях, не подходить к телефону. И знаете, мир не рухнет! Когда ваша команда начинает работать слаженно, как часы — с вашим участием или без него — никакой форс-мажор не сможет вывести ее из равновесия. Это значит, вы развили своих людей и для вас настала пора двигаться дальше. Кстати, если вы будете незаменимы — вас никогда не повысят. Учтите это и составьте план делегирования и развития команды с учетом того, как быстро вы хотите продвигаться по службе.» — Галина Родина, вице-президент по маркетингу и продажам JTI Россия.

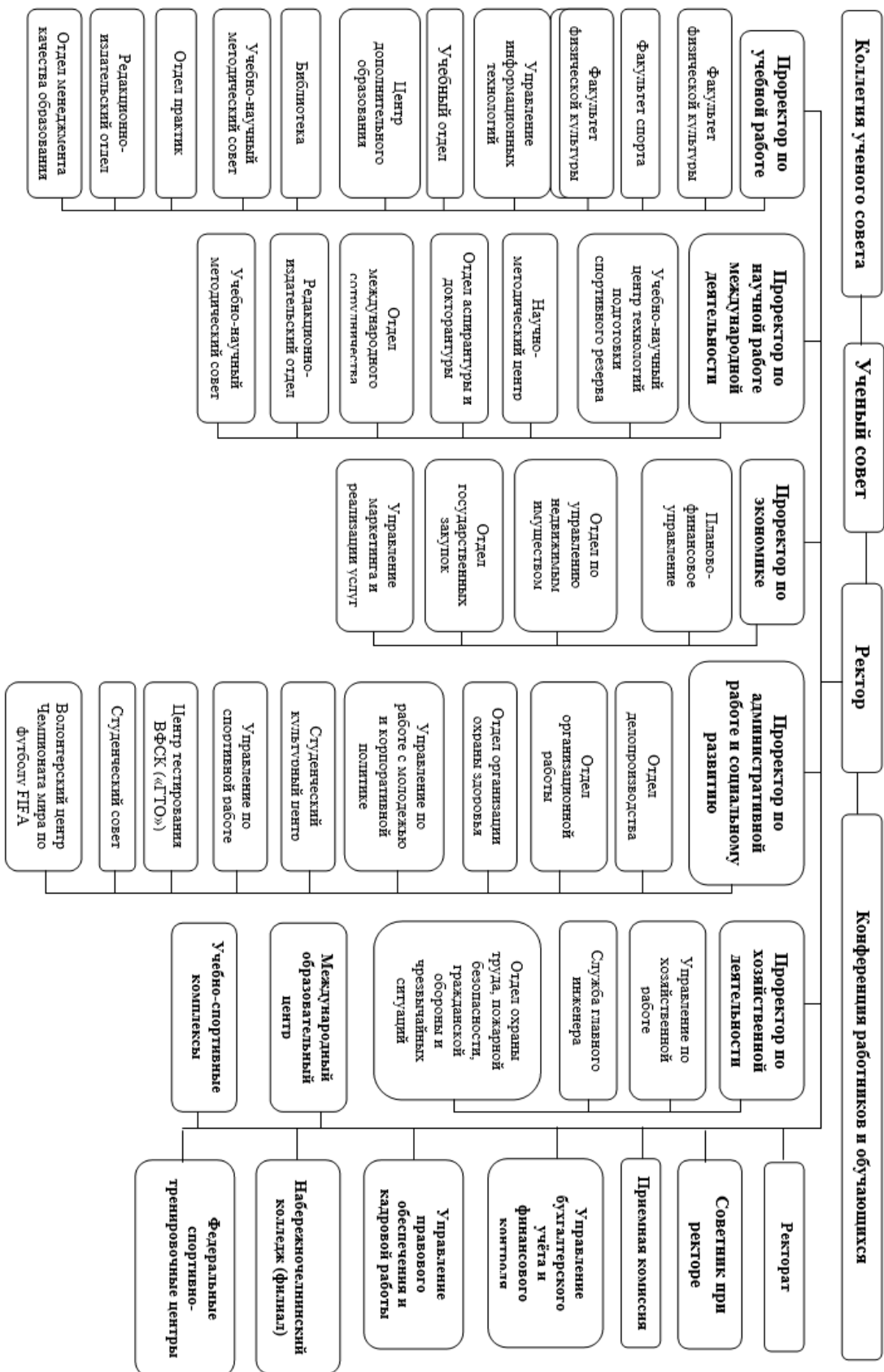
## Список литературы

1. Дзанагова, Т. Я. Организация труда персонала: учебное пособие. – Ставрополь: изд-во СКФУ, 2015. – 19 с.
2. Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Шестпал Н.Ю. Менеджмент: учебное пособие / М.: НИЦ ИНФРА – М, 2014 – 328 с.
3. Исаченко И.И. Основы самоменеджмента: учебник для вузов / М.: ИИНФРА – М, 2014. – 311 с.
4. Коргова М.А. Менеджмент организации: учебное пособие для академического бакалавриата – 2-е изд. испр. и доп. / М.:Издательство «Юрайт», 2019. – 197 с.
5. Корниенко Е.В., Шиндина Л.Д. Теория управления. Учебное пособие / Таганрог: Издатель С.А. Ступин 2015. – 170 с.
6. Косиняева В. С., Рахимкулова К. Л. Формирование системы мотивации и стимулирования персонала в ООО «Ориджин-ДВ» // Молодой ученый. — 2016. — №9.4. — С. 25-28.
7. Лотфуллин Г.Р., Громова О.Н. Организационное поведение: учебник для вузов – 2-е изд. доп. и перераб. / СПб.: Притер, 2015. – 464 с.
8. Лотфуллин Г.Р., Громова О.Н., Райченко А.В. Менеджмент: организационное поведение: учебник и практикум для СПО / М.: Издательство «Юрайт», 2018. – 301 с.
9. Пугачев В.П. Управление персоналом организации: учебник и практикум для академического бакалавриата – 2-е изд. испр. и доп. / М.: Издательство «Юрайт», 2019. – 402 с.
10. Пустынникова Е.В. Основы менеджмента – 2-е изд. / М.: Издательство «КиноРус», 2015. – 320 с.
11. Скобкин С.С. Менеджмент в туризме: учебник и практикум для СПО – 2-е изд., испр. и доп. / М.: Издательство «Юрайт», 2019. – 366 с.
12. Трейси Брайан Делегирование и управление / М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 144 с.

13. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум для академического бакалавриата / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — Москва: Издательство «Юрайт», 2019. — 335 с.
14. Чернова Г.Р. Психология управления: учеб. пособие для бакалавриата и специалитета / Г.Р. Чернова, Л.Ю. Соломина, В.И. Хомяляйнен. – 2-е изд. испр. и доп. – М.: Издательство «Юрайт», 2019. – 193 с.
15. Кириокина А.Е. «Делегирование полномочий» - Курсовая работа. «Тульский государственный университет», 2015 – 33 с.
16. Харькова О.С. «Делегирование полномочий» – Курсовой проект. «Ивановская государственная текстильная академия» 2014. – 35 с.
17. Делегирование полномочий [Электронный ресурс] – URL: <http://hr-ru.com/2010/05/delegirovanie-polnomochij/>
18. Делегирование полномочий в менеджменте [Электронный ресурс] / Словарь бизнес-терминов. – URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/business/3315>
19. Должностные инструкции начальника отдела по социальной и воспитательной работе [Электронный ресурс] – URL: <https://pandia.ru/text/77/157/14752.php>
20. Должностные инструкции специалиста отдела по социальной работе [Электронный ресурс] – URL: <https://instrukciy.ru/text/dop0/page13.html>
21. Основные принципы делегирования полномочий [Электронный ресурс] – URL: [https://studwood.ru/1416058/menedzhment/osnovnye\\_printsipy\\_delegirovaniya\\_polnomochiy](https://studwood.ru/1416058/menedzhment/osnovnye_printsipy_delegirovaniya_polnomochiy)
22. Основные сведения об организации [Электронный ресурс] – URL: <https://www.sportacadem.ru/sveden/common/>
23. Принцип делегирования полномочий [Электронный ресурс] – URL: <https://www.prostoy.ru/1053.html>
24. Проблемы в делегировании полномочий [Электронный ресурс] – URL: <https://economy-ru.info/info/130730/>

25. Структура и органы управления образовательной организацией [Электронный ресурс] – URL: <https://www.sportacadem.ru/sveden/struct/>
26. Цели и принципы делегирования полномочий [Электронный ресурс] – URL: <http://z-motiv.ru/tseli-i-printsipy-delegirovaniya-polnomochij/>

## Организационная структура управления ФГБОУ ВО «Поволжская государственная академия физической культуры, спорта и туризма»







# Отчет о проверке на заимствования №1



Автор: Мишкина Алина [alinamishkina18@rambler.ru / ID: 4346069]  
Проверяющий: Мишкина Алина [alinamishkina18@rambler.ru / ID: 4346069]  
Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат» - <http://www.antiplagiat.ru>

## ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 115  
Начало загрузки: 02.06.2019 18:37:56  
Длительность загрузки: 00:00:01  
Имя исходного файла: Мишкина А.А.  
Размер текста: 477 КБ  
Символов в тексте: 45319  
Слов в тексте: 5490  
Число предложений: 396

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Последний готовый отчет (Фед.)  
Начало проверки: 02.06.2019 18:37:57  
Длительность проверки: 00:00:01  
Комментарии: не указано  
Модули поиска: Модуль поиска Интернет



Заимствования — доля всех найденных текстовых пересечений, за исключением тех, которые система отнесла к цитированию, по отношению к общему объему документа.  
Цитирование — доля текстовых пересечений, которые не являются авторскими, но система посчитала их использованием корректным, по отношению к общему объему документа. Сюда относятся оформленные по ГОСТу цитаты; общеупотребительные выражения; фрагменты текста, найденные в источниках из коллекции нормально-правовой документации.  
Текстовое пересечение — фрагмент текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.  
Источник — документ, проиндексированный в системе и содержащийся в модуле поиска, по которому проводится проверка.  
Оригинальность — доля фрагментов текста проверяемого документа, не обнаруженных ни в одном источнике, по которому шла проверка, по отношению к общему объему документа.  
Заимствования, цитирование и оригинальность являются отдельными показателями и в сумме дают 100%, что соответствует всему тексту проверяемого документа.  
Обращаем Ваше внимание, что система находит текстовые пересечения проверяемого документа с проиндексированными в системе текстовыми источниками. При этом система является вспомогательным инструментом, определение корректности и правомерности заимствований или цитирований, а также авторства текстовых фрагментов проверяемого документа остается в компетенции проверяющего.

№	Доля в отчете	Доля в тексте	Источник	Ссылка	Актуальна	Модуль поиска	Блоков в отчете	Блоков в тексте
1001	13,34%	15,67%	не указано	<a href="http://ne.by">http://ne.by</a>	раньше 2011	Модуль поиска Интернет	45	51
1021	1,36%	15,62%	Скачать: <a href="http://banka-refers.ru/909870377.pdf">BANKA-refers.ru/909870377.pdf</a>	<a href="http://banka-refers.ru">http://banka-refers.ru</a>	раньше 2011	Модуль поиска Интернет	6	56
1031	2,68%	14,9%	не указано	<a href="http://anp-book.org">http://anp-book.org</a>	раньше 2011	Модуль поиска Интернет	12	51

Еще источников: 6  
Еще заимствований: 17,65%