7.6. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Копылова Т.В., к.э.н., доцент,
кафедра «Менеджмент»;
Григорьев Е.Ю., магистрант 2-го курса,
кафедра «Менеджмент»

Высшая школа товароведения и сервиса, Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, г. Санкт-Петербург

Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ

Данная статья посвящена исследованию понятия «делегирование полномочий» и рассмотрению проблем возникающих в процессе делегирования полномочий в компании. Разработан и предложен алгоритм делегирования полномочий.

В современных условиях одной из важных функций управления персоналом является организация труда, где основным элементом выступают человеческие ресурсы. Следовательно, менеджеры компаний должны уделять большое внимание работе с кадрами. Как свидетельствует практика, в современной системе управления задача руководителя состоит в том, чтобы принимать наиболее правильные управленческие решения и обозначить для их реализации задачи подчиненным сверху, и каждый руководитель занимается этим в своей организации. Но в то же время у управляющего зачастую появляется так много заданий, что он не в силах решить все в одиночку, поэтому деятельность руководства всегда предполагает передачу сотрудникам часть задач, выходящих за рамки тех, которые он исполняет ежедневно.

Зачастую управленцы передают свои полномочия не задумываясь, в результате чего часть делегированных полномочий не выполняется или выполняется некачественно, вследствие чего руководитель самостоятельно занимается выполнением уже переданных функций. Более того, для руководителей различных звеньев знание и понимание данного обстоятельства позволит своевременно выявлять основные проблемы делегирования полномочий и с его помощью устранить множество мелких дел, занимающих большой объем времени, тем самым увеличить приверженность кадров к цели компании и их трудовую мотивацию. Все это, на наш взгляд, достижимо при правильном процессе делегирования полномочий.

В специальной литературе частично и ограниченно рассмотрены проблемы необходимости делегирования полномочий в менеджменте применительно к определенным ситуациям и аспектам. Подробное раскрытие данной темы позволило бы задуматься, что делегирование в менеджменте не является простой задачей, стоящей перед руководителем, и понять, какие ошибки совершаются чаще всего и как их избежать в дальнейшем.

Как свидетельствует практика, руководители часто сталкиваются с проблемами делегирования. Делегирование полномочий – это процесс передачи руководителем из своей сферы деятельности функций и прав другим управляющим, в основном подчиненным, направленный на улучшение рабочей силы руководителя, оптимизацию рабочего процесса и достижения целей организации. Процесс является средством децентрализации управления и осуществляется при условии готовности сотрудника передавать руководителю информацию и принимать на себя ответственность, которая не снимается с руководителя, осуществившего передачу своих функций [5, с. 107]. Нами на основе критического анализа понятий, приведенных в определении, были выделены ключевые характеристики понятия «делегирование полномочий», а именно:

- четкие, ясные цели и задачи;
- результативность;
- безусловная ответственность;
- единоначалие;
- подчиненность.

Таким образом, понятие «делегирование полномочий» должно включать в себя эти важнейшие характеристики, что позволит осуществить полноценный разбор понятия, позволяющий более полно понимать его сущность.

По результатам проведенного исследования нами сформулировано авторское определение этого понятия. Делегирование полномочий – это передача определенных обязанностей руководителем подчиненному для оптимизации рабочего процесса и достижения целей организации. Подчиненный в свою очередь должен быть готов обмениваться информацией с руководителем и взять на себя ответственность за выполнение поставленных задач.

Эти характеристики и сформированное определение наводят на ряд вопросов, ответ на которые хочется получить в процессе исследования.

1. Какую часть полномочий необходимо делегировать?
2. Какие задачи обязательно нужно сделать самостоятельно?
3. Как обеспечить полное понимание сотрудником, чего от него хочет руководитель?
4. Как обеспечить качество выполнения делегируемых задач?
5. Как определить, кому из сотрудников можно делегировать те или иные полномочия?
6. Как добиться того, чтобы подчиненные принимали полномочия, которые на них возлагают?
7. Как сделать так, чтобы цели организации преследовал и сотрудник, которому были делегированы полномочия?

По первому и второму вопросам можно отметить, что не следует делегировать полномочия, связанные с осуществление контроля, мотивированием сотрудников, разработкой задач и целей организации и принятием решений. Не нужно делегировать полномочия, которые требуют личного вмешательства или носят секретный характер. Следовательно, нельзя привлекать персонал по вопросам разработки задач и целей организации. Этот процесс должен происходить под присмотром и помощи руководителя. Полномочия, которые можно делегировать, – это все те, которые не попадают под указанные выше условия. При этом желательно, чтобы задачи, делегируемые работнику, для него были знакомы, так как такому сотруднику будет легче объяснить

его задачу и осуществлять над ним контроль. При выборе полномочий, которые требуют передачи, руководителю необходимо выделить наименее важные функции, но занимающие большой объем времени, и делегировать их.

По третьему вопросу необходимо досконально объяснить своему подчиненному, что он должен сделать и с какой целью, а также обеспечить его всей необходимой информацией относительно поставленной перед ним задачи. Обладая всеми нужными сведениями, сотрудник наверняка не будет задавать вопросов в процессе своей деятельности и с большой вероятностью быстрее приступить к работе и допустит меньше ошибок. На практике объяснение может занять уйму времени, которое руководители не желают тратить, а лишь озвучивают сотруднику желаемый результат. В итоге все складывается не в пользу руководителя.

Именно нехватка информации у сотрудника приводит к длительному ожиданию завершения работы. Поэтому предоставление полной информации сотруднику является одним из принципов эффективной коммуникации, поэтому не стоит игнорировать его и при делегировании полномочий.

Польный ответ на четвертый вопрос можно найти в такой функции управления, как контроль. Правильное делегирование полномочий – это залог успешного контроля, следовательно, и решения этого вопроса. Ведь если руководителю удалось правильно распределить работу между сотрудниками, это значит, что он обеспечил себя необходимым временем для своих не делегируемых обязанностей, в том числе и контроль. Исходя из целей организации, он как раз-таки сможет правильно и эффективно направлять сотрудников в процессе решения ими поставленных задач.

Каждый сотрудник – это личность, как следствие, к каждому требуется индивидуальный подход и метод осуществления контроля, определяемый в процессе работы. Необходимо отметить, что чрезмерный надзор над сотрудником снижает его самостоятельность и тем самым эффективность выполнения работы, а полное его отсутствие может привести к расхождению цели работника и цели организации, что приводит к нежелательному результату. Поэтому самый эффективный для руководителя способ – это обеспечить удобный способ осуществления обратной связи и реагировать на нее как можно скорее.

Относительно распределения задач между сотрудниками следует отметить, что полномочия целесообразно распределять, исходя из компетенции сотрудников и личных качеств, имеющих непосредственное отношение к передаваемым обязанностям. При этом руководитель самостоятельно определяет уровень компетенции сотрудников. В менеджменте существуют множество способов для этого. Самой широко используемой моделью считается модель компетенции, которая требует большого количества времени на разработку, но является очень эффективной. В первую очередь руководителю необходимо понять, насколько эта задача является важной и сложной. Есть шанс того, что эта задача не требует глубоких и специфических знаний, в таком случае не стоит сильно задумываться над процессом анализа компетенции. Может быть когда-то сотрудник, который имеет не подходящую должность, уже занимался чем-то подобным и выполнил задачу хорошо. Поэтому ему не составит труда выполнить подобное поручение еще раз.

В данной ситуации может быть и другое решение. Если задача не слишком важная, можно поручить ее исполнение сотруднику, который не занимался подобным ранее. Конечно, на выполнение задания у такого сотрудника уйдет больше времени, но в организации уже больше количество людей будут обладать соответствующими компетенциями, что благоприятно скажется в будущем.

Принятие подчиненными переданных им полномочий заключается в понимании сотрудником поставленной задачи, возложение на свои плечи ответственности, готовности делиться с руководством информацией о проделанной работе и преследовать цель организации. Чтобы сотрудник мог принять на себя обязательства, в первую очередь его необходимо обеспечить пониманием им поставленной задачи. Для этого нужно выбирать подходящего кандидата, который обладает необходимыми возможностями и ресурсами. В то же время не менее важно учитывать, что делегированные полномочия не должны быть противоположностью прямых задач сотрудника. Полностью принять, т.е. захотеть выполнить это поручение, сотрудник может только при условии личной заинтересованности. Именно поэтому важно, чтобы сотрудник разделял цели организации, тогда он будет заинтересован в их исполнении.

Поняв то, где цели организации становятся целями сотрудника, которому делегированы полномочия, мы ответим на последний вопрос. Для того чтобы заинтересовать сотрудника в реализации целей, его необходимо привлечь к разработке данной задачи. Когда сотрудник вовлечен в процесс, он вкладывает все, вследствие чего он полностью солидарен с целью компании. Эффект от данного процесса реализуется при видении будущего организации, но далеко не каждая организации готова заняться этим. На практике встречаются случаи, когда подключение сотрудников к процессу формирования цели невозможно, что негативно сказывается на руководителе и организации в целом.

Следует иметь в виду, что для продуктивного осуществления делегирования полномочий важно не только ответить на все эти вопросы, но и соблюсти правила поведения руководителя. Руководитель должен иметь желание делегировать полномочия, иначе этот процесс в принципе не может быть осуществлен. У него должна быть возможность делегировать полномочия, т.е. необходимо иметь персонал, который возьмет на себя полномочия и ответственность. Чем смелее и увереннее руководитель делегирует свои полномочия, тем успешнее функционирует организация. Нельзя допускать того, чтобы работник делегированные ему полномочия рассматривал как лишний груз, а рассматривал как доверия со стороны начальства [4, с. 11]. Это связано с тем, что для руководителя первостепенная задача – думать о целях, стратегии развития, организовывать деятельность, планировать

ее, а также мотивировать сотрудников к эффективной работе и контролировать то, как с ней справляются. Это очень трудоемкий процесс, на который тратится много времени, но в связи с некачественным осуществлением процесса делегирования полномочий, руководители не имеют возможности приступить к своим прямым обязанностям, что сказывается на организации [6, с. 63].

Это касается не только менеджеров высшего звена и руководителей организации, но и менеджеров среднего звена и линейного руководства. Конкретно эти менеджеры находятся в близком взаимодействии с персоналом, на их плечи ложатся задачи начальства, и эти задачи необходимо делегировать. Часто менеджеры не находят или не доверяют людям, на которых можно было бы возложить задачи, а самим заняться наиболее важными, требующими личного внимания делами.

Таким образом, четко определив собственную стратегию, организация делает акцент на том, что бы новые работники обладали информацией о целях и задачах компании и насколько они приемлемы для них. Зная собственные цели компании, будет легче обратить внимание на сотрудников, которые с ними не согласны. При таких условиях руководителю будет легче понять, стоит ли набирать таких сотрудников или как их заставить преследовать цели организации. Следовательно, для правильного делегирования полномочий, менеджеру следует ответить на все ключевые вопросы, пользуясь не только личным опытом, но и основными принципами менеджмента. Именно от этого зависит и успех его компании.

Литература

1. Бетанова И. Типичные ошибки делегирования [Текст] / И. Бетанова // Справочник по управлению персоналом. – 2014. – №7. – С. 24-31.
2. Егоршин А.А. Управление персоналом [Текст] : учеб. для вузов / А.А. Егоршин. – 6-е изд., доп. и перераб. – Н. Новгород: НИМБ, 2007. – 1100 с.
3. Дмитриева З.М. Счастливый руководитель [Текст] / З.М. Дмитриева. – М. : Альпина Паблишер, 2013. – С. 106-121.
4. Охунова Н. Делегирование как мотивационный подход в управлении персоналом [Текст] / Н. Охунова // Справочник по управлению персоналом. – 2014. – №7. – С. 10-14.
5. Сорокина М.В. Менеджмент в торговле [Текст] / М.В. Сорокина. – СПб. : Бизнес пресса, 2004. – 480 с.
6. Травин В.В. Делегирование полномочий и ответственности [Текст] / В.В. Травин// Служба кадров и персонал. – 2004. – №4. – С. 61-64.

Ключевые слова

Делегирование полномочий; управление персоналом; принятие полномочий; ответственность; цель организации; стратегия.

Копылова Татьяна Вячеславовна

Григорьев Евгений Юрьевич

РЕЦЕНЗИЯ

В современных условиях экономического и хозяйственного развития, когда дело доходит до наиболее оптимального и эффективного управления бизнесом, многие владельцы бизнеса с трудом признают преимущества делегирования полномочий. Искусство и принцип делегации может быть трудно принять и воплотить, но все более бешеные и хаотические темпы бизнеса в наше время делают акт делегирования все более необходимым, чем когда-либо.

В настоящей статье авторами исследована сущность и способы делегирования полномочий в менеджменте. На основе проведенного критического анализа существующей практики делегирования полномочий авторами разработан и предложен авторский алгоритм процесса делегирования, позволяющий наиболее полно и оптимально организовать процессы управления и принятия эффективных управленческих решений, которые непосредственно будут влиять на результаты деятельности и экономику компании. Результаты исследования развивают теорию и практику финансового менеджмента компаний.

Работа рассчитана на широкий круг лиц, интересующихся проблемами управления и менеджмента организаций. Статья изложена доступным языком, грамотно, аккуратно оформлена и рекомендуется к публикации в открытой печати.

Алибеков Ш.И., д.э.н., профессор кафедры «Экономика и бухгалтерский учет» Кизлярского филиала Санкт-Петербургского государственного экономического университета, г. Кизляр.

Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ