

УДК 658.511

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ: ВЫГОДА И РИСКИ

Машкова А.М.¹

студент 1 курса магистратуры,

Финансовый университет при Правительстве РФ (Уфимский филиал)

Уфа, Россия

Аннотация

В данной статье проанализированы актуальные вопросы, возникающие в процессе делегирования полномочий руководителями подчиненным. Рассмотрены частые ошибки, возникающие при делегировании полномочий, выявлена необходимость и правильность использования процесса делегирования в современной управленческой деятельности как одного из главных инструментов эффективного управления ресурсами и повышения конкурентоспособности организации.

Ключевые слова: делегирование, полномочия, руководство, организация, поручение, контроль

DELEGATION OF AUTHORITY: BENEFITS AND RISKS

Mashkova A.M.

1 year master student,

Financial University under the Government of the Russian Federation (Ufa branch)

Ufa, Russia

Annotation

¹ *Научный руководитель - Брусенцова Л.С., кандидат социологических наук, доцент, Финансовый университет при Правительстве РФ (Уфимский филиал), Уфа, Россия*

This article analyzes topical issues that arise in the process of delegation of authority by managers to subordinates. The frequent mistakes arising during the delegation of powers are considered, the necessity and correctness of using the delegation process in modern management activities as one of the main tools for effective management of resources and improving the competitiveness of an organization is revealed.

Keywords: delegation, authority, management, organization, assignment, control

Для того чтобы выжить и процветать в условиях жесткой конкуренции, руководство организации должно объективно оценивать свои возможности, обосновано выбирать корпоративную стратегию, осуществлять рациональное управление ресурсами, прежде всего человеческими. Необходимость решения этих задач требует от руководителя собственных усилий и делегирование полномочий. Делегирование полномочий — это передача некоторых функций и задач руководителя другим сотрудникам организации для достижения поставленных целей организации и экономии времени. Это важный инструмент управления, правильное применение которого позволит управляющему увеличить объем выполнения поставленных задач в единицу времени, повысив при этом производительность труда [1].

При этом важным является не только поручение и контроль исполнения, но и передача полномочий так, чтобы делегировались права принятия решений при выполнении сотрудником порученных ему задач и ответственность за результаты.

Грамотное делегирование своих полномочий является одним из важнейших качеств, которым и должен обладать менеджер.

Почему же необходимо делегировать полномочия? Наиболее очевидным ответом является то, что временной и физической ресурс любого руководителя ограничен, и в одиночку справиться со всей работой просто невозможно.

Грамотное делегирование полномочий позволяет получить следующие преимущества:

- высвобождение времени и энергии управленца для более качественного исполнения наиболее важных задач;
- улучшение навыков и профессиональной самооценки подчиненных, которые могут сделать работу не хуже руководителя, а иногда и более творчески подойти к ней, проявив все свои способности. Тем самым у сотрудников формируется правильная мотивация;
- возможность оценить компетентность сотрудников в профессиональной области, а также проверить их исполнительность;
- снижение вероятности срыва сроков выполнения задач [4].

Также делегирование всегда сопровождается рисками, такими как:

- время выполнения заданий может увеличиться, и качество – снизиться, так как у руководителя необходимые навыки более развиты;
- начальнику необходимо большое количество времени на обучение сотрудников, так как делегирование предполагает более сложные механизмы постановки задач, нежели поручения в зоне ответственности подчиненного;
- в части механизмов постановки задачи от руководителя требуется высокая квалификация (необходима подробная детализация методов решения задачи, способов анализа правильности выполнения для их своевременной корректировки и т. п.);
- может нарушиться конфиденциальность информации, доступ к которой имел только руководитель, что также играет немаловажную роль для крупных организаций [3].

Очень часто руководители сами не хотят передавать полномочия другим лицам, хотят делать все по-своему, используя свой опыт и технологию решения задач. Им проще выполнить работу самим, чем организовывать, объяснять и контролировать ход выполнения работы подчиненными.

В отдельных исследованиях показаны содержательные особенности полномочий, неохотно делегируемых руководителями подчиненным. Так, делегирование полномочий, реализация которых связана с творчеством, требует от руководителей знания не только делегируемых задач, но и особенностей подчиненных [2].

Результаты исследования по проблемам делегирования полномочий показали, что среди 100 руководителей, 13 из них не делегируют полномочия [6]. Среди отмеченных причин:

- у сотрудников нет необходимой компетенции и профессиональной подготовки (43%);
- руководители хотят делать все по-своему (24%);
- руководители боятся конфликтов с исполнителями по поводу возложения на них дополнительных обязанностей (27%);
- руководители не считают делегирование важным (6%) [6].

Признаками неэффективного использования функции делегирования для руководителя могут быть следующие результаты его работы: постоянная работа сверхурочно, частые просьбы объяснить те или иные задания, задания не завершаются в срок, недостаточность знаний и умений сотрудников для выполнения заданий, корректировки делегированных заданий, нежелание подчиненных принимать на себя ответственность и многое другое [5].

В этих условиях необходимо создать условия для рационального распределения полномочий и прав в организации. Для чего необходимо понять частые ошибки при делегировании полномочий.

Изучение научных материалов и опыта руководителей, позволило выделить следующие популярные ошибки при делегировании:

1. Фиктивное делегирование. К ошибкам данного типа относится то, что руководитель неверно определяет соотношение выгоды и рисков делегирования (хочется передать какую-либо работу, но нет уверенности, что с

ней справятся) [3]. Следует отметить, что делегирование включает три элемента: задание, право сотрудника на решение, и его ответственность. При фиктивном делегировании нарушается структура передачи задач, прав или ответственности. Например, можно дать задание, передать ответственность, но не возложить соответствующие права или предоставить ответственность, не поставив задачу.

2. Ошибочное определение предмета делегирования. В делегировании в качества предмета можно выделить функцию или задачу. Поручение конкретного разового задания с разъяснением полномочий, прав и ответственности является делегированием задачи [1]. А регулярное выполнение сотрудником задач и закрепление за ним прав и ответственности на определенный период называется делегированием функции.

Ошибка возникает, когда работник не понимает, что именно ему делегируют: задачу или функцию. Например, руководитель просит сформировать еженедельный отчет, с которым ему необходимо выступить на совещании. Подчиненный, которому руководитель делегировал данное задание, должен понимать, является ли это задание разовым или он должен выполнять его каждую неделю в течение месяца и тогда, при условии, что он хорошо его выполнит, данная функция будет внесена в его должностную инструкцию.

3. Нарушение правила постановки задачи [3]. Часто руководитель торопится на совещании и на ходу произносит в сторону одного из сотрудника фразу: «Срочно сформируйте мне отчет по нашим новым и старым клиентам за последний квартал, с указанием всех показателей». При этом руководителю кажется, что он достаточно понятно делегировал задачу конкретному сотруднику. Однако он не адресовал свое задание конкретному подчиненному. Таким образом, в любой ситуации управляющий должен лично обратиться к подчиненному, которому делегирует выполнение задачи. Также следует исключить делегирование через других сотрудников. Часто в таких ситуациях

срабатывает принцип испорченного телефона, который нарушает смысл задания, а также непосредственно сам принцип субординации: задачи от имени руководителя может делегировать только он сам.

Учёт данных ошибок позволит руководителю успешно проанализировать свою деятельность и выделить те функции, которые возможно делегировать сотруднику.

На вопрос о сущности делегирования полномочий для руководителя, 70% респондентов отвечают, что делегирование это скорее выгода, а 30% – риск [7].

Использование делегирования полномочий способствует с одной стороны повышению эффективности управленческого труда, с другой стороны – развивает силы работника, повышает его ответственность и креативность. Делегировать полномочия или нет, учитывая все риски и выгоды, которые можно при этом извлечь, решать, конечно же, руководителю той или иной организации, отдела, подразделения и т.д. Но на сегодняшний день, очевидно, что для многих организаций проблема делегирования полномочий является актуальной, так как правильное распределение функций между подчиненными является немаловажным фактором процветания и, собственно, функционирования всей организации. Благодаря успешной практике делегирования полномочий компания добивается успеха, быстро реагируя на запросы клиентов и используя максимально возможную выгоду от сложившейся ситуации на рынке. Руководителю необходимо четко представлять цель намеченного дела, хорошо знать подчиненных, умело определять задачи и функции и при необходимости помогать сотруднику в достижении поставленных результатов.

Библиографический список:

1. Бар-Гилл Орен, Санстейн Касс. Регулирование как делегирование // Актуальные проблемы экономики и права, 2016. №1 (37). С. 97-123;
2. Брусенцова Л.С., Марваров Д.И. Творчество в структуре профессиональной деятельности руководителей // Проблемы внедрения результатов инновационных разработок. – Уфа, 2017. – с.104-107.
3. Валынский К. О. Справочник кадровика, 2016. №7 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.pro-personal.ru>;
4. Галимьянов А.И. Делегирование полномочий: выгоды и риски // Финансовая политика инновационного развития России: проблемы и пути решения, 2017. С. 20-24;
5. Лугаманова И. Ф. Делегирование полномочий: выгоды и риски // Инновационные исследования: проблемы внедрения результатов и направления, 2018. С. 166-170;
6. Социологический опрос «Проблемы делегирования полномочий». Левада – центр [Электронный ресурс]. URL: <http://www.levada.ru>;
7. Сущности делегирования полномочий. Всероссийский центр изучения общественного мнения [Электронный ресурс]. URL: <https://wciom.ru>.

Оригинальность 84%