

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

Е. А. Колесниченко, Я. Ю. Радюкова, А. В. Кузьмин

IMPROVEMENT OF THE SYSTEM OF DELEGATION OF AUTHORITY IN THE ORGANIZATION

E. A. Kolesnichenko, Y. Yu. Radyukova, A. V. Kuzmin

Аннотация. *Актуальность и цели.* В настоящее время проблема эффективного делегирования полномочий выступает одной из наиболее значимой, поскольку, используя делегирование, руководитель освобождает для себя время, выделенное на решение несложных повседневных дел, обыденных действий и получает возможность сконцентрироваться на решении задач более высокого управленческого уровня. Целью данной работы является формулирование рекомендаций по совершенствованию системы делегирования полномочий на основе проведения ее исследования в организации. *Материалы и методы.* Для решения задачи совершенствования системы делегирования полномочий авторами был проведен опрос сотрудников, реализующих управленческие функции, и руководителей подразделений. Выборочный опрос проводился способом механического равномерного отбора в соответствии со структурой персонала и полом сотрудников методом бесповторного отбора. Стандартная анкета оценки результативности делегирования полномочий была модифицирована под нужды исследуемого предприятия и сделана максимально адекватной тем задачам, которые были поставлены. *Результаты.* В процессе исследования рассмотрены понятие, сущность делегирования полномочий, охарактеризована система делегирования полномочий исследуемого предприятия, выявлена специфика делегирования полномочий. Разработаны мероприятия по оптимизации системы делегирования полномочий. Для грамотного построения системы делегирования полномочий представлены особенности и правила руководства, критерии, на которые необходимо ориентироваться при реализации системы делегирования полномочий. *Выводы.* Практическая значимость данного исследования заключается в возможности последующего использования содержащихся в работе выводов и предложенных мероприятий по оптимизации системы делегирования полномочий при развитии организаций со сходными характеристиками.

Ключевые слова: управление организацией, делегирование полномочий, система делегирования полномочий.

Abstract. *Background.* At present, the problem of effective delegation of authority is one of the most important because, using delegation, the leader frees up time allocated for the solution of simple everyday affairs, routine actions, and gets the opportunity to concentrate on solving tasks of a higher management level. The purpose of this work is to formulate recommendations for improving the system of delegation of authority based on conducting its research in the organization. *Materials and methods.* To solve the problem of improving the system of delegation of authority, the authors conducted a survey of employees implementing managerial functions and heads of departments. The sample survey was conducted by a method of mechanical uniform selection in accordance with the structure of the personnel and the sex of employees by the method of repeated selection. The standard questionnaire for assessing the effectiveness of delegation of authority was modified to meet the needs of the enterprise under investigation and made as much as possible adequate

to the tasks that were set. *Results.* In the process of research, the concept, the essence of delegation of powers, the system of delegating the powers of the enterprise under study, the specificity of delegation of powers are revealed. Developed measures to optimize the delegation of authority. For the competent construction of the delegation of authority system, the features and rules of the leadership, the criteria that should be guided in the implementation of the delegation of authority system are presented. *Conclusions.* The practical importance of this research is the possibility of subsequent use of the conclusions contained in the work and proposed measures to optimize the system of delegation of authority in the development of organizations with similar characteristics.

Key words: organization management, delegation of authority, delegation of authority.

Введение

Целью каждой организации является повышение результативности деятельности и получение максимальной прибыли. Именно персонал является тем ресурсом, который обеспечивает всю эту деятельность. Поэтому в настоящее время большое значение для предприятия играет такая важная процедура, как делегирование полномочий [1]. Делегирование – это передача руководителем части собственных служебных функций подчиненным без интенсивного вмешательства в их дальнейшие действия [2].

Ключевая значимость делегирования полномочий в том, что руководитель освобождает время на решение несложных повседневных дел, обыденных действий и может быть более сконцентрирован на решении задач трудного управленческого уровня [3]. Это способствует увеличению квалификации служащих, содействует мотивации их работы, проявлению инициативы и самостоятельности.

Наиболее тонкий аспект делегирования – система контролирования за поступками подчиненных. Постоянная забота не всегда уместна, она может навредить. Недостаток контроля имеет возможность привести к анархии и срыву дел. Решение проблемы контроля состоит в четко налаженной обратной связи в свободном обмене информацией между служащими и, естественно, в довольно высоком авторитете и управленческом мастерстве начальника [4].

Ключевая задача руководителя – обеспечить организацию трудового процесса силами группы, взять на себя ответственность и использовать власть с целью свершения установленной миссии [5].

Следует понимать, что делегирование полномочий иногда применяется лицами, недавно получившими повышение в должности, так как им непросто отказаться от обыкновенного стандарта прошлой работы. Впрочем, руководитель, сам сортирующий корреспонденцию и печатающий на машинке при скушающем секретаре, вызывает сожаление, но не сочувствие [4].

Делегирование полномочий не дает ожидаемого результата: исполнитель не в полном размере осуществляет порученные ему руководящие функции. Чаще всего это происходит тогда, когда нужно брать на себя непопулярные в коллективе решения: предписание взысканий из-за нарушения рабочей выдержки; конфискация премий; разбирательство безнравственных действий работающих и т.д. [5]. Под различными предложениями исполнитель постарается передать решение этих задач собственному руководителю, чтобы смотреться в глазах коллектива с наилучшей, как ему кажется, стороны. Другими причинами чаще всего называют нерешительность в корректности принимаемого

серьезного решения, недостаточный опыт, принципиальное несогласие с мнением начальника [4].

Руководитель, который не имеет возможности действительно делегировать полномочия, ставит предел собственной власти [6]. Особую роль играет принцип соотношения: руководитель делегирует подчиненному тот уровень полномочий, который считается важным и необходимым для выполнения задач, ответственность за которые он принял на себя. В противном случае нужно дополнительно получить информацию по процедуре решения проблемы.

Материалы и методика

Для решения задачи совершенствования системы делегирования полномочий авторами проанализированы особенности управления персоналом одного из успешных агропромышленных предприятий Тамбовской области. На данном предприятия персонал является ключевым активом предприятия, обеспечивающим его конкурентоспособность и устойчивое развитие.

Для анализа сложившейся системы делегирования полномочий в исследуемой организации был проведен опрос сотрудников, реализующих управленческие функции, и руководителей подразделений. При количестве сотрудников 425 человек, планируемом среднем квадратическом отклонении не более 1 человека и предельной ошибки выборки не более 1 человека (0,89) авторами было выбрано для опроса 10 человек (расчетные данные – 9 человек при достоверности расчетов 97 %). Выборочный опрос проводился способом механического равномерного отбора в соответствии со структурой персонала и полом сотрудников методом бесповторного отбора [7].

Стандартная анкета оценки результативности делегирования полномочий была модифицирована под нужды исследуемого предприятия и сделана максимально адекватной тем задачам, которые были поставлены.

В итоге в анкетировании участвовали 10 человек, 3 из них – женщины и остальные 7 респондентов – мужского пола.

Результаты

1. *Характеристика показателей управления персоналом исследуемого предприятия.*

Обратимся к характеристике персонала исследуемого предприятия. Структура персонала организации представлена в табл. 1.

Таблица 1

Структура персонала исследуемой организации по категориям

Наименование показателей	Структура персонала, %			Изменение (+ / –) к предыдущему году	
	2015	2016	2017	2016	2017
1. Управленческий персонал	81,8	82,0	79,4	0,2	–2,6
2. Основной персонал	18,2	18,0	20,6	–0,2	+2,6
Всего	100	100	100	0,0	0,0

На рис. 1 представлена структура персонала. Доля основного персонала увеличилась чуть более, чем на 2,5 %, это свидетельствует об усилении производственной составляющей в деятельности предприятия.

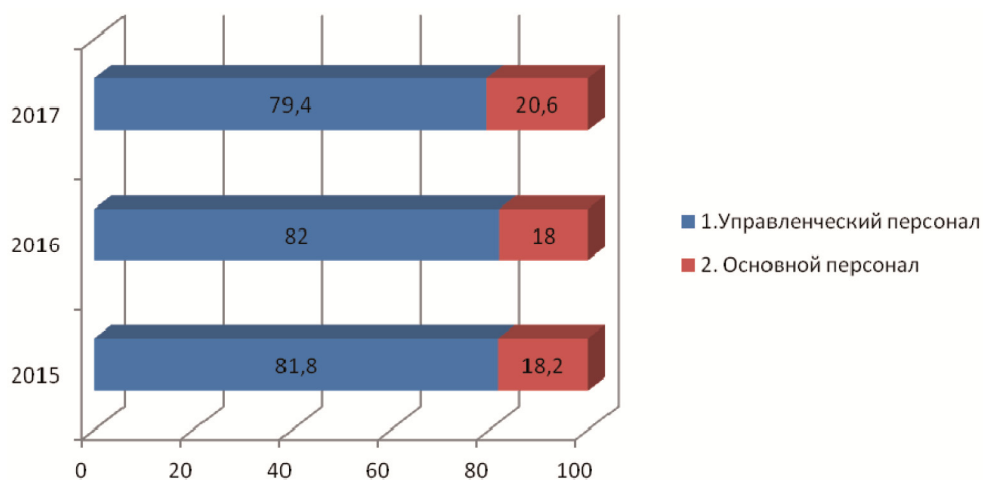


Рис. 1. Динамика структуры персонала предприятия за 2015–2017 гг.

Далее проведем анализ использования рабочего времени с использованием данных табл. 2.

Таблица 2

Исходные данные для анализа степени использования фонда рабочего времени

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	Отклонение 2016–2015 гг.	2017 г.	Отклонение 2017–2016 гг.
Календарный фонд рабочего времени (ФРВ), дни	365	366	1	365	–1
в том числе праздничные дни	105	105	0	104	–1
выходные дни	12	12	0	14	2
Номинальный фонд рабочего времени (ФРВном), дни	248	249	1	247	–2
часы	1981	1986	5	1970	–16
Неявки на работу, дни, в том числе по причинам:	29	30	1	37	7
очередные отпуска	23	22	–1	21	–1
отпуска с разрешения администрации	3	4	1	6	2
по болезни	2	3	1	8	5
прогулы	0	0	0	0	0
прочие причины	1	1	0	2	1
Явочный фонд рабочего времени, дни	219	219	0	210	–9
часы	1771	1752	–19	1596	–156

Явочный фонд рабочего времени равен в 2015 г. 219 дней, как и в 2016 г., и на 30 дней меньше по сравнению с календарным фондом рабочего времени. Уменьшение обусловлено очередным отпуском (22 дня), отпуском по разрешению администрации (4 дня), по болезни (3 дня) и прочие причины (1 день). На рис. 2 представим динамику неявки на работу. Явочный фонд рабочего времени равен в 2017 г. 210 дней, это меньше на 1 день по сравнению с 2016 г. и на 37 дней по сравнению с календарным фондом рабочего времени.

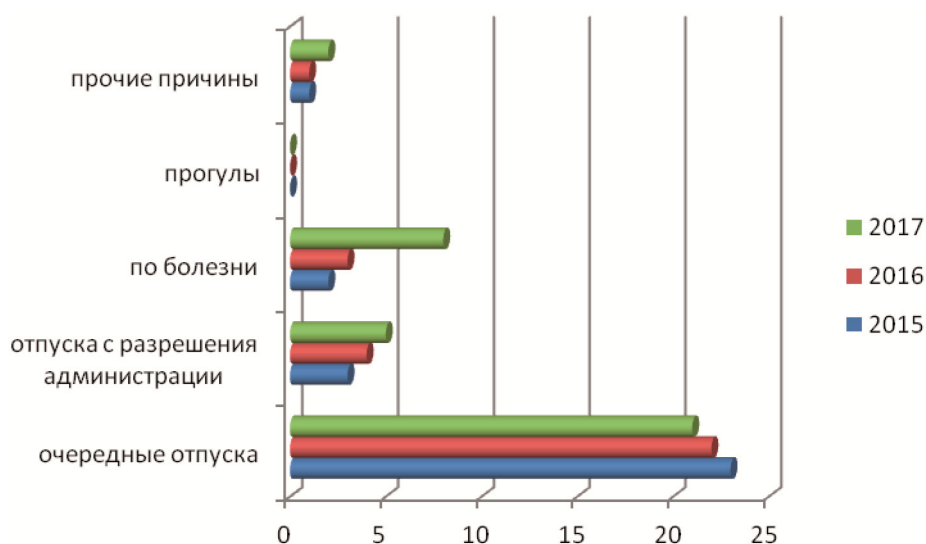


Рис. 2. Динамика неявки на работу

2. Показатели реализации системы делегирования полномочий.

Руководство исследуемого предприятия признает целесообразность делегирования полномочий. Передача полномочий реализуется по цепи команд. Генеральный директор делегирует свои полномочия директору по производству или главному агроному. В свою очередь, директор по развитию передает свои полномочия руководителю отдела логистики, а руководитель отдела логистики водителю. Директор по производству передает полномочия главному агроному. Финансовый директор передает свои полномочия главному бухгалтеру. Директор по персоналу передает свои полномочия руководителю отдела обеспечения персоналом. Директор по информационным технологиям передает полномочия начальнику отдела инфраструктуры, а директор по правовым вопросам безопасности – начальнику юридического департамента.

В процессе обработки анкет проведен анализ сложившейся системы делегирования полномочий в исследуемой организации и были получены следующие результаты, характеризующие результативность сложившейся системы делегирования полномочий.

Так, при ответе на вопрос «Как часто Вы делегируете полномочия своим подчиненным?» 40 % респондентов ответили: «Два-три раза в месяц», 30 % респондентов ответили: «В среднем раз в месяц» и 30 %: «Не чаще чем раз в два месяца» (рис. 3).

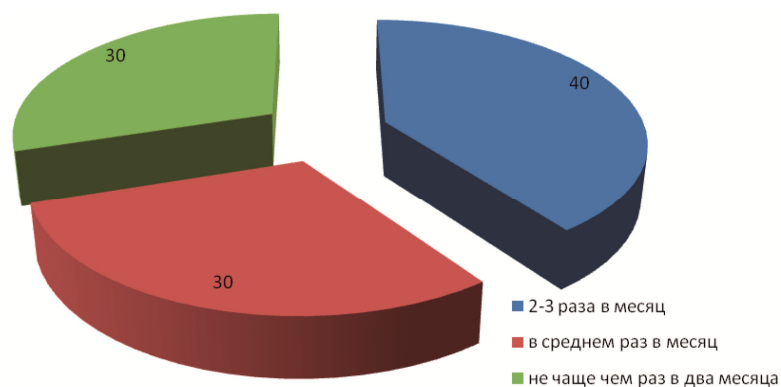


Рис. 3. Результаты опроса респондентов по вопросу «Как часто Вы делегируете полномочия своим подчиненным?»

При ответе на вопрос «Считаете ли Вы, что находитесь на "своем" месте?» видно, что большая часть сотрудников (60 %) не согласны с выполняемыми функциями и занимаемой должностью и это может поспособствовать переходу сотрудников на другое рабочее место (рис. 4).

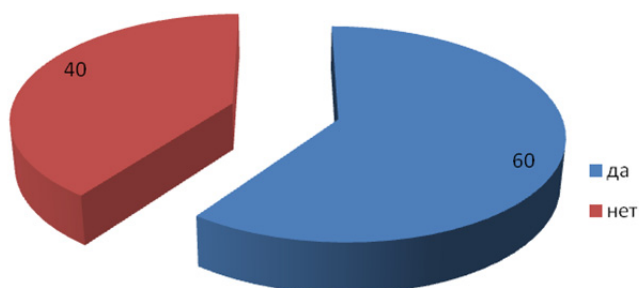


Рис. 4. Результаты опроса респондентов по вопросу «Считаете ли Вы, что находитесь на "своем" месте?»

При ответе на вопрос «Крупные и важные задачи поручаете приказным путем?» диаграмма свидетельствует о том, что 8 сотрудников (80 %) решают важные и крупные задачи, которые поручаются приказным путем. Это свидетельствует о низкой заинтересованности сотрудников в выполнении таких задач, но говорит о наличии четкой дисциплины (рис. 5).

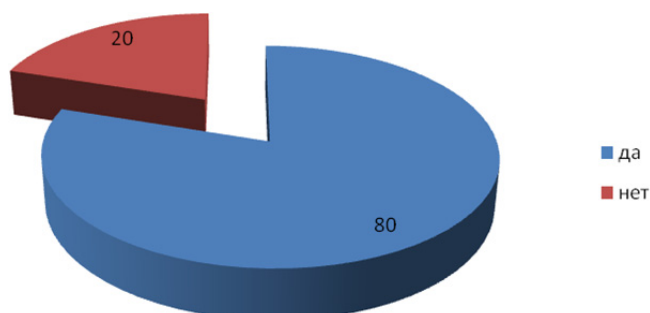


Рис. 5. Результаты опроса респондентов по вопросу «Крупные и важные задачи поручаете приказным путем?»

В результате анализа ответов на вопрос «Соответствует ли полученный результат выполняемых делегированных обязанностей планируемому?» можно сделать вывод, что сотрудники контролируют конечные результаты порученного дела и в 80 % случаев поручения выполняются качественно и лишь 20 % считают выполнение делегированных полномочий не обязательным или не обладают достаточной компетентностью (рис. 6).

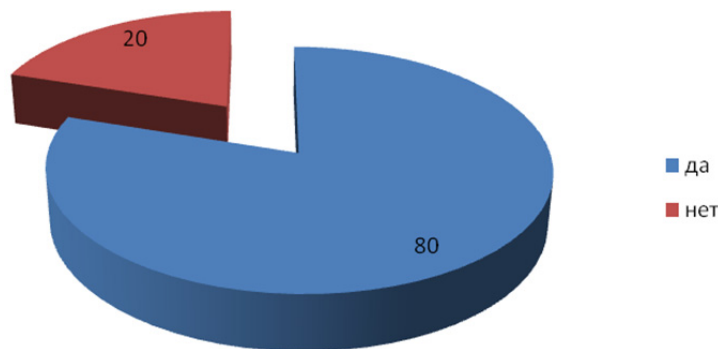


Рис. 6. Результаты опроса респондентов по вопросу «Соответствует ли полученный результат выполняемых делегированных обязанностей планируемому?»

Обсуждение

Делегирование полномочий на исследуемом предприятии актуально и востребовано. Оно выступает ключевым процессом, реализуя который руководители устанавливают формальные взаимоотношения и выполняют ключевые задачи.

В исследовании участвовало 10 руководителей подразделений различного уровня. 60 % анкетированных имеют высшее образование, 20 % имеют неполное высшее образование и 20 % – среднее. Это показывает, что работает большинство квалифицированных специалистов, которые востребованы на рынке труда.

Анкетирование показало, что на исследуемом предприятии четко распределены обязанности, что позволяет коллективу работать более сплоченно и эффективно. Можно отметить, что 50 % сотрудников выполняют работу без вмешательства руководителя, а остальные 40 % выполняют работу с поправками. Анализируя работу сотрудников, можно сказать, что 80 % выполняют работу добросовестно, не оставляя мелких недоработок. Почти все руководители делегируют полномочия заблаговременно, и это является хорошим показателем.

Однако большая часть сотрудников (60 %) не согласна с комплексом выполняемых обязанностей и считает, что занимает на предприятии «не свое место». 80 % руководителей поручают важные задачи своим сотрудникам и контролируют конечные результаты порученного дела, что способствует четкой дисциплине. Кроме того, это положительно влияет на поставленные задачи и позволяет выявить ответственность работников.

Таким образом, в целом делегирование полномочий на исследуемом предприятии следует считать эффективным. Однако необходимо обратить внимание на соответствие работников своей должности и на процесс мотивирования и стимулирования к выполнению сложных и ответственных задач.

Рекомендации по совершенствованию системы делегирования полномочий на исследуемом предприятии.

Для грамотного построения системы делегирования полномочий каждый руководитель обязан соблюдать некоторые особенности и правила при руководстве [8]:

- информированность своих заместителей и сотрудников о передаче полномочий;
- лояльность по отношению к подчиненным;
- поддержка и взаимопонимание с субъектом делегирования;
- оказание необходимого содействия на исполнителя;
- предоставление подчиненному свободы в принятии решений;
- ограничение контролирующих полномочий в отношении сотрудника;
- своевременное получение информации о ходе выполняемой работы.

При реализации системы делегирования полномочий необходимо ориентироваться на критерии, приведенные в табл. 3.

Таблица 3

Критерии успешного делегирования полномочий

Критерии	Характеристика
Заблаговременное решение	Сразу после составления плана решайте, что и кому нужно делегировать
Соответствие	Делегируйте полномочия согласно знаниям и возможностям сотрудников
Целостность	Делегируйте задачу целиком, а не частично
Согласие	Убедитесь, что сотрудник может и хочет взяться за работу
Делегирование в одни руки	Не следует поручать аналогичные задания двум сотрудникам
Инструктаж	Дайте наиболее точные и полные инструкции сотрудникам при делегировании. Уточните, как понято порученное задание
Обратная связь и контроль	Обеспечьте подчиненным возможность при возникновении трудностей или проблем получить совет или поддержку. Проконтролируйте выполнение поручения и немедленно информируйте сотрудника об итогах
Мотивация	Сотрудники всегда должны быть смотивированы на выполнение поручений и полномочий
Похвала	Всегда поощряйте за успехи и критикуйте за невыполнение заданий

Для решения задачи соответствия выполняемых поручений занимаемой должности необходимо произвести разграничение функциональных обязанностей и провести переаттестацию работников [9].

Для исследуемого предприятия самым оптимальным методом диагностики эффективности делегирования полномочий является проведение анонимных опросов сотрудников через Интернет или бланковым методом с помощью специальной анкеты, позволяющей выявить мнения персонала и руководителей предприятия.

Выводы

Во-первых, ключевая значимость делегирования полномочий в том, что руководитель освобождает время на решение несложных повседневных дел, обыденных действий и может быть более сконцентрирован на решении задач

трудного управленческого уровня. Это способствует увеличению квалификации служащих, содействует мотивации их работы, проявлению инициативы и самодостаточности. Следует понимать, что делегирование полномочий иногда применяется лицами, недавно получившими повышение в должности, так как им непросто отказаться от обыкновенного стандарта прошлой работы.

Во-вторых, для решения задачи совершенствования системы делегирования полномочий авторами проанализированы особенности управления персоналом одного из успешных агропромышленных предприятий Тамбовской области. Стандартная анкета оценки результативности делегирования полномочий была модифицирована под нужды исследуемого предприятия и сделана максимально адекватной тем задачам, которые были поставлены. Проведенный анализ системы делегирования полномочий на исследуемом предприятии показал, что делегирование полномочий актуально и востребовано. Проведенное анкетирование показало, что на исследуемом предприятии четко распределены обязанности, и это позволяет коллективу работать более сплоченно и эффективно. Почти все руководители делегируют полномочия заблаговременно, что является хорошим показателем.

В-третьих, на основе проведенного анализа предложен ряд направлений по совершенствованию сложившейся системы делегирования полномочий. Внедрение предлагаемых мероприятий по оптимизации системы делегирования полномочий приведет к более эффективной работе как руководителя, так и подчиненных и будет способствовать развитию организации в целом.

Библиографический список

1. Захарова, Т. И. Формы и методы организационно-корпоративной политики в представительствах иностранных компаний : дис... канд. экон. наук / Захарова Т. И. – М., 2006. – 192 с.
2. Мескон, М. Организация взаимодействия и полномочия / М. Мескон, М. Хедоури // Основы менеджмента. – М. : Дело, 2000. – 704 с.
3. Самоукина, Н. В. Управление персоналом: российский опыт / Н. В. Самоукина. – М., 2011. – 43 с.
4. Старобинский, Э. Передача полномочий – один из важнейших принципов менеджмента / Э. Старобинский // Управление персоналом. – 2000. – 134 с.
5. Красовский, Ю. Д. Организационное поведение / Ю. Д. Красовский. – М., 2012. – 139 с.
6. Элебаев, Н. Б. Корпоративное управление: теория, методология и практика / Н. Б. Элебаев. – М., 2014. – 209 с.
7. Колесниченко, Е. А. Оценка показателей уровня жизни населения / Е. А. Колесниченко // Ученые записки ТРОВЭОР. – 2003. – Т. 6, вып. 1. – С. 49–56.
8. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базаров. – Инфра-М, 2012. – 239 с.
9. Блэйк, Р. Р. Научные методы управления / Р. Р. Блэйк, Д. С. Мутон. – М., 2013 – 274 с.

Колесниченко Елена Александровна
доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой
кадрового управления,
Тамбовский государственный
университет им. Г. Р. Державина
(Россия, г. Тамбов,
ул. Интернациональная, 33)
E-mail: ekolesnichenko@live.ru

Kolesnichenko Elena Alexandrovna
doctor of economic sciences, professor,
head of sub-department
of human resource management,
Tambov State University
named after G. R. Derzhavin
(33 International street, Tambov, Russia)

Радюкова Яна Юрьевна

кандидат экономических наук, доцент,
заведующий кафедрой
финансы и банковское дело,
Тамбовский государственный
университет им. Г. Р. Державина
(Россия, г. Тамбов,
ул. Интернациональная, 33)
E-mail: Radyukova68@mail.ru

Radyukova Yana Yurievna

candidate of economic sciences,
associate professor,
head of sub-department
of finance and banking,
Tambov State University
named after G. R. Derzhavin
(33 International street, Tambov, Russia)

Кузьмин Антон Вячеславович

кандидат исторических наук, доцент,
кафедра кадрового управления,
Тамбовский государственный
университет им. Г. Р. Державина
(Россия, г. Тамбов,
ул. Интернациональная, 33)
E-mail: kuzav2008@rambler.ru

Kuzmin Anton Vyacheslavovich

candidate of historical sciences,
associate professor,
sub-department of human resource
management,
Tambov State University
named after G. R. Derzhavin
(33 International street, Tambov, Russia)

УДК 658.3

Колесниченко, Е. А.

Совершенствование системы делегирования полномочий в организации /

Е. А. Колесниченко, Я. Ю. Радюкова, А. В. Кузьмин // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2018. – № 2 (26). – С. 29–38.