

ЭФФЕКТИВНОЕ ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ: МЕТОДЫ И ТЕНДЕНЦИИ

А. Р. Шелег

*Белорусский государственный университет,
ул. Кальварийская, 9, 220004, г. Минск, Республика Беларусь,
shelegalina2046@gmail.com*

Научный руководитель – Е. М. Еловая, старший преподаватель

В статье проанализирована работа и эффективность делегирования полномочий студенческой организации «Студенческий союз на факультете журналистики БГУ». Выделены особенности работы студенческих организаций и эффективность их работы.

Ключевые слова: коммуникация; полномочия; делегирование; полномочия в рабочей команде; организация.

EFFECTIVE DELEGATION OF AUTHORITY: METHODS AND TRENDS

A. R. Sheleg

*Belarusian State University,
9, Kalvariyskaya Str., 220004, Minsk, Republic of Belarus
Corresponding author: A. R. Sheleg (shelegalina2046@gmail.com)*

Research advisor – E. M. Yelovaya, Senior Lecturer

The purpose of this scientific work is to consider the term delegation of authority. The article reveals such concepts as «organization», «manager», «subordinate», «delegation», «organization». The world trends of personnel management are considered and delegation trends are derived. The article analyzes the work and effectiveness of delegation of authority of the student organization «Student Union at the Faculty of Journalism of BSU». The features of the work of student organizations and their effectiveness are highlighted.

Key words: communication; powers; delegation; authority in the work team; organization.

Грамотное делегирование полномочий и разделение труда значительно повышает уровень и производительность работы организации, поскольку для эффективной работы в ней необходима выстроенная и налаженная система коммуникаций между работниками.

Сегодня в компаниях часто наблюдается недостаточно оптимальное распределение обязанностей между сотрудниками организации, что приводит к неэффективности работы. Часто руководители допускают ошибки при распределении обязанностей, неправильно выявляя сильные и слабые деловые качества своих подчиненных. Это сказывается на эффективности работы, а также снижает авторитет лидера организации, эмоциональный фон в коллективе. Инициативность сотрудников становится минимальной, они максимально ограничивают степень своей ответственности.

На сегодняшний день доминирующей моделью управления в государственных организациях является бюрократическое взаимодействие, при котором руководитель организации закрепляет за собой единоличное принятие решений по поводу глобальных вопросов в организации. Это означает, что лидер компании занимает по отношению к подчиненному активную позицию, а процесс принятия решений сконцентрирован наверху. Данный тип руководства приводит к тому, что сотрудники перестают чувствовать себя частью одной большой команды, что влечет за собой неэффективное выполнение своих обязанностей.

Одним из наиболее важных факторов в управлении организацией является грамотное делегирование полномочий и ответственности среди сотрудников.

Организация – это совокупность материальных объектов и сообщество людей, объединенных с определенной целью.

Руководитель – это официальное лицо, на которое возложены полномочия управления коллективом и координации деятельности. Руководитель несет полную ответственность за работу и функционирование рабочей группы перед избравшими и утвердившими его лицами. Руководитель обладает определенными возможностями применения санкции, а именно наказания и вознаграждения (как материальные, так и морально-эмоциональные) подчиненных с целью эффективного воздействия на их деятельность.

Подчиненный – это должностное лицо, которое подчиняется всем последующим вышестоящим по должности (по службе, задачам и др.). сотрудникам организации.

Делегирование – это процесс передачи части функций руководителя другим управляющим или сотрудникам для достижения конкретных целей организации. Делегирование представляет собой средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников бесчисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей всей организации.

Организация – это не только техническая, информационная система, а прежде всего экономическая и социальная система, в которой действует

человек как ее важнейший элемент – живой, творчески активный, со своими достоинствами и недостатками. Личностный потенциал человека, его деловые качества служат источником и исходными данными развития организации. В связи с этим управление персоналом является универсальной задачей и основной функцией руководителя.

Делегировать можно как собственно полномочия, так и право на выполнение определенных задач. Если мы говорим про первый случай, то речь идет о разделении управленческих обязанностей, во втором же скорее можно говорить о «возложении поручений» на подчиненного. Далее, полномочия – это определенное право пользоваться потенциал организации и возможность использовать усилия сотрудников на благо организации. Руководитель возлагает полномочия, а подчиненный принимает ответственность за них, выражающуюся в обязательстве их выполнить.

Выделяют основные элементы полномочий, которые делегирует руководитель организации: стимулирование проявления инициативы подчиненных (выдвижение креативных идей для усовершенствования организационных процессов и эффективного решения проблем); предоставление свободы действий сотрудникам (на основе глубокого понимания руководителем характера должностных обязанностей и совокупности заданий, выполняемых каждым членом организации); привлечение к активному участию сотрудников (принятие решений, участие в проектах, назначение формальных лидеров в определенном проекте). Характер работы предполагает адекватный уровень их ответственности и полномочий: подчиненные должны обладать определенной степенью самостоятельности в рамках исполнения должностных обязанностей.

Эффективным принципом формирования организационной структуры менеджмента является рациональное делегирование полномочий. Для реализации этого нужно весь процесс решения задачи в сфере менеджмента разделить на несколько частей таким образом, чтобы результат каждого личного решения являлся промежуточным результатом решения общей задачи. За промежуточные результаты ответственен исполнитель.

Применение системы делегирования в управлении организации не имеет ничего общего с призывами к чувству ответственности или пропагандой добросовестного отношения к труду, т. е. с такими средствами, которыми часто пользуются руководители, не умеющие увлечь людей конкретным делом. Можно нести ответственность только за то конкретное дело, которое выполняешь ты, а не твой коллега по работе.

Мы определили, что делегирование – это процесс постановки задач сотруднику и предоставление средств для их реализации при сохранении ответственности за получение эффективного результата. По сути, это передача полномочий сверху вниз лицу или группе, которые принимают на

себя ответственность за их выполнение. В качестве предмета делегирования выступают полномочия сотрудников. Наделение полномочиями – это процесс приобщения персонала к менеджерской деятельности, развитие в сотрудниках профессиональных навыков и знаний в области решения задач организации в целом. Наделение полномочиями предполагает обеспечение работников ресурсами, властью и информацией для качественного выполнения поставленных целей.

Мировые эксперты выделяют ряд глобальных тенденций в области управления персоналом, на которые стоит всегда обращать внимание. Так, например, компания Google провела исследование среди своих сотрудников в области управления персоналом и выделила три пункта эффективного делегирования полномочий:

1. Установка цели.

– Конечный результат – что принесет компании решение конкретной цели.

– Задания для подчиненных – каков будет перечень заданий.

– Разбить работу на части – прописать задачи, решение которых приведет к цели.

2. Анализ себя.

– В каких аспектах работы силен руководитель, за что он будет нести ответственность, а что сможет передать подчиненным.

3. Найдите подходящего исполнителя.

– Оценить навыки подчиненных – провести анализ подчиненных, чтобы правильно распределить задачи.

Руководитель проектно-ориентированной организации должен иметь инструменты и навыки формирования команды проекта, создания сплоченного коллектива за краткий срок, построения внутренней коммуникации и системы стимулирования, инструменты адаптации к проектной деятельности. Также чаще всего руководители испытывают трудности с планированием и адекватной оценкой рисков работы проектной группы и лидера.

Одной из таких проектных организаций является ОО «Студенческий союз БГУ» (далее – СС) – это студенческая организация Белорусского государственного университета (далее – БГУ), члены которой организуют различные молодежные проекты, программы и мероприятия как факультетского, так и университетского уровня.

Деятельность СС осуществляется по направлениям и включает проектную деятельность. Каждая инициатива имеет собственных руководителей и актив.

Работа в СС устроена таким образом: организация каждого мероприятия начинается с общего собрания, на котором присутствуют все ак-

тивисты (всех направлений). На собрании всеми членами организации решается вектор развития и организации предстоящего мероприятия. Сразу выбирается тематика мероприятия, а затем сроки выполнения работы всех направлений. Решения принимаются с помощью открытого голосования всех присутствующих на собрании членов организации. Также существуют две формы собраний – они могут быть в формате отчетно-выборного, где председатель выступает в качестве спикера, делает отчет о годовой или полугодовой деятельности и происходит зачисление новых членов СС или отчисление действующих участников организации из-за нарушения правил, прописанных в положении Студенческого Союза факультета журналистики и Студенческого Союза БГУ.

Организационную структуру СС факультета журналистики можно охарактеризовать как линейно-функциональную. Управление производится как линейными, так и функциональными руководителями. У линейного управленца есть свой особый штат (в данном случае – направление фандрайзинг, *SMM*, декорации и др.), состоящий из специалистов в данной сфере (т. е. группа студентов, активно занимающихся осуществлением поставленной задачи (поиска партнеров на мероприятие, создание контента для социальных сетей, разработка и реализация визуального оформления помещения во время мероприятия и др.) – т. е. «актив» направления)).

Делегирование полномочий от руководителя к подчиненным в случае СС факультета журналистики происходит следующим образом. Руководитель дает возможность одному из сотрудников проявить себя, передав ему полномочие быть координатором рабочего процесса на один проект. Например, руководитель СС факультета журналистики объявляет даты мероприятия и общее собрание. Здесь происходит выбор темы, назначение кураторов и закрепление задач за конкретными направлениями. После этого начинается работа конкретного направления.

Подчиненный получает полномочия, которыми обычно обладает руководитель: он координирует деятельность рабочей команды, следит за таблицей отчетности, инициирует ежедневные отчетные собрания (каждый вечер каждый из сотрудников должен отчитаться о работе за день в формате: количество звонков, сообщений, сфера деятельности партнеров, количество согласий, количество отказов). Ответственный в данный момент сотрудник согласовывает работу лично с руководителем, который, в свою очередь, может корректировать деятельность как этого сотрудника, так и всех остальных.

В ходе исследования работы и делегирования полномочий в студенческой организации «Студенческий союз факультета журналистики» мы пришли к тому, что для эффективного делегирования прав и обязанностей важно следующее:

1. Руководителю сопоставлять сложность и длительность работы с навыками, способностями и уровнем готовности, желания и мотивации сотрудника, выбранного для делегирования.

2. Развивать в уполномоченном сотруднике достаточную степень инициативности и уверенности в себе, а также самому не препятствовать исполнению им взятых на себя полномочий.

3. Дать сотрудникам понять, каких результатов они должны достигнуть, помогать им не терять мотивацию и понятие того, для чего они работают.

4. Передавать всю задачу полностью для того, чтобы сотрудник ощущал свою важность и значимость и полностью ощущал ответственность за порученное дело. Ответственность – главное качество, которое должно присутствовать не только у выбранного сотрудника, но и всех сотрудников в принципе.

5. Делегировать полномочия, обсуждая это с подчиненными, давая им возможность высказаться и тем самым заинтересоваться.

6. Передавать полномочия соразмерно уровню передаваемой ответственности. В большом проекте важно рассказать подчиненным, к кому в экстренном случае они могут обратиться за советом. Уполномоченные также должны понимать, какими ресурсами и возможностями они располагают.

7. Руководителю важно не забирать ответственность у исполнителя, а дать ему возможность самостоятельно решать вопросы и разбираться с проблемами и только при крайней необходимости обращаться к руководителю.

Библиографические ссылки

1. *Беляцкий Н. П.* Управление персоналом: учебник для студ. высших учеб. заведений по спец. «Экономика и управление на предприятии». Минск: Современная школа, 2010. 345 с.
2. *Брасс А. А.* Менеджмент: наука и практика конструктивного руководства: учебное пособие. Минск: Современная школа, 2006. 191 с.