

Чекмарев О.П. Методика распределения полномочий и ответственности на базе концепции личных издержек//Инновационное развитие России: экономический и культурный потенциал: сборник научных трудов/ Под. ред. Чекмарева О.П. - СПб.: ЧОУ СПб ЭКИДА, 2012. - С. 83-101

Электронная версия материала скачана с сайта: <http://motivtrud.ru> и предназначена только для индивидуального ознакомления, после чего файл должен быть удален. При заимствовании материалов ссылка на первоисточник и сайт обязательны.

Чекмарев О.П.
д.э.н., доцент, проф. каф. ОиСМ ЧОУ СПб ЭКИДА

МЕТОДИКА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ НА БАЗЕ КОНЦЕПЦИИ ЛИЧНЫХ ИЗДЕРЖЕК

Распределение (делеги́рование) полномочий и ответственности между отдельными подчиненными является одной из основных функций современного менеджмента. Однако до сих пор, как в академической среде, так и в среде управленцев, устойчиво тиражируется мнение ярко выраженное Календжяном С.О. и Бёме Г.: «Процесс делегирования строится исходя из объективного положения дел, без привязки к личностям»¹. При этом правда авторы тут же оговариваются, что «к сожалению, очень часто возникает необходимость компромисса между объективными требованиями и реальной квалификацией сотрудников»².

Таким образом, можно говорить о том, что современные системы наделения полномочиями и ответственностью главным образом отталкиваются от того, какие функции необходимо выполнять работнику, находящемуся на строго определенном рабочем месте с жестким закреплением за этим местом конкретных функций и задач. При этом из всех внутренних качеств работника, как правило, принимается во внимание лишь уровень квалификации, позволяющий оценить его соответствие занимаемой должности. В работах, развивающих компетентностный подход, квалификация работника иногда дополняется учетом личностных качеств и коммуникативных навыков. Однако за редким исключением, исследователи и практики процессов делегирования не учитывают при наделении работника полномочиями систему его целевых ориентиров, баланс ценностных ориентаций. Вместе с тем, современная практика экономических отношений в России позволяет однозначно говорить о том, что нахождение компромисса между интересами организации и отдельного работника во многих случаях является не случайной, а обязательно присущей характеристикой процессов делегирования полномочий. Только балансирование этих интересов создает предпосылки для более полного раскрытия трудового потенциала работников организации. К такому выводу нас подводят

¹ Календжян С.О., Бёме Г. Делегирование полномочий и ответственности: система эффективного управления. – М.: Дело, 2007. – С. 17

² Там же.

следующие тенденции и зависимости, наблюдаемые на современном рынке труда:

1. Российские организации все чаще сталкиваются с проблемой дефицита кадров, в условиях которого невозможно гарантировать отбор на работу нужных сотрудников с четко заданными характеристиками компетенций и личных качеств (устремлений).

2. Профессии и исполняемые в рамках организации процедуры все более специфичны, что не позволяет рассчитывать на наличие «готовых решений» во всех сферах деятельности (вопрос распределения полномочий уникален для каждой отдельной организации).

3. Максимизация эффективности труда достигается в случае преобладания у работника мотивации достижения и минимизации мотивации избегания³, что делает целесообразным «модификацию рабочего места под работника», а не найм работников на четко очерченные характеристики рабочих мест.

Исходя из этих аргументов, возникает необходимость разработки методики распределения полномочий и ответственности в организации которая включала бы в себя механизм нахождения баланса интересов организации и работника, что и является целью настоящей работы.

Теоретическая база предлагаемой к рассмотрению методики строится на положениях концепции личных издержек, основополагающие тезисы которой сводятся к следующему.

- Любые препятствия, с которыми сталкивается человек в процессе преследования своих интересов, в рамках формируемой концепции, обозначаются термином «личные издержки» (ЛИ или РС – personal cost).
- Величина или объем личных издержек (Q_{rci}) является показателем того, в какой мере ограничена реализация i -го интереса человека. Чем выше эта величина, тем меньше достигнутый уровень реализации стоящих за этими издержками интересов.
- Личные издержки могут быть следствием наличия следующих препятствий:
 1. внешние препятствия или ограничения (доступность и объем имеющихся ресурсов и др.);
 2. внутренние препятствия или ограничения (достигнутый уровень компетенции, пороги физической активности и пр.).

³ В терминах Макклелланда К. Мотивация человека. – СПб.: ПИТЕР, 2007.

3. самоограничения – как целенаправленное и самостоятельное ограничение возможностей удовлетворения человеком каких-либо интересов.

➤ Можно выделить две группы личных издержек:

1. личные материальные издержки (ЛМИ или РМС – personal material cost), представляющие собой потерю дохода индивида во всех формах (как в денежной так и в натуральной);

2. издержки дискомфорта (ИД или CDi – cost of discomfort) как препятствия в преследовании нематериальных интересов человека (в т.ч. издержки нестабильности, издержки достижения результата, издержки самооценки, социальные издержки и издержки отдыха).

➤ Уменьшение личных издержек является показателем роста удовлетворенности работника. Однако снижение одних личных издержек, как правило, связано с увеличением других (например, расширение свобод часто сопровождается ростом ответственности, а рост заработной платы связан с активностью трудовой деятельности).

➤ Значимость отдельного вида личных издержек для человека различается и зависит от его системы ценностей и уровня ограничений, с которыми он сталкивается, чем она выше, тем большее удовлетворение получает человек от снижения личных издержек на одну условную единицу.

➤ Таким образом, человек в процессе трудовой деятельности будет стремиться к снижению наиболее значимых личных издержек, замещая их наименее значимыми в определенном соотношении⁴.

Предлагаемая методика распределения полномочий и ответственности в организации обладает следующим алгоритмом действий:

1. Определение общих целей деятельности организации (миссии и стратегии);

2. Определение функций группы персонала (подразделения) исходя из организационной структуры;

3. Конкретизация задач подразделения и определение контролируемых показателей, с помощью которых можно оценить уровень решения поставленных задач;

⁴ подробнее о концепции личных издержек см. Чекарчев О.П. Концепция личных издержек и ее роль в регулировании социально-трудовых отношений. – СПб.: Астерион, 2009. – 265 с.

4. Оценка ресурсных, информационных, институциональных ограничений по достижению поставленных перед подразделением целей и задач;
5. Анализ требований к уровню компетенций для выполнения каждой стоящей перед подразделением задачи;
6. Анализ требований к уровням личных издержек, необходимых для решения поставленных задач с учетом их возможных диапазонов;
7. Оценка уровня компетенций сотрудников и составление сводной таблицы компетенций;
8. Оценка существующего уровня и значимости личных издержек сотрудников и составление сводной таблицы личных издержек;
9. Распределение функций и задач между подчиненными исходя из нахождения баланса между требованиями по компетенциям и уровням личных издержек со стороны организации и с позиций работника.
10. Составление описаний рабочих мест каждого работника;
11. Регулярная модификация распределения функций и задач.

Рассмотрим составные элементы приведенных этапов более подробно.

Первые два этапа распределения полномочий и ответственности являются общеорганизационными и по сути – внешними по отношению к рассматриваемой проблеме. Общие цели деятельности организации (миссия и стратегии) задаются собственниками и топ-менеджерами исходя из базовых представлений о целевых функциях деятельности организации и условий экономической конъюнктуры. Определение функций группы персонала (подразделения) происходит в рамках процессов структурирования организации и по сути состоит в наиболее общем распределении полномочий и ответственности между отдельными подразделениями организации, но не между конкретными работниками.

Здесь стоит уделить внимание определению границ деятельности по распределению полномочий и ответственности. Во-первых, система делегирования полномочий и ответственности рассматривается нами как часть системы мотивации и стимулирования труда в противовес обычному подходу при котором и та и другая система рассматриваются отдельно в рамках объединяющей деятельности по управлению персоналом. Подобная точка зрения исходит из того, что любые действия в плане распределения полномочий и ответственности непосредственно влияют на систему стимулов работника. Наиболее эффективная модель делегирования – эта та, которая приводит к росту производительности

труда отдельного работника и коллектива в целом. Но рост производительности труда не может происходить сам по себе, без соответствующих стимулов. Таким образом, получается, что система делегирования полномочий и ответственности является ни чем иным, как одним из инструментов мотивации и стимулирования труда персонала на достижение целей, решение задач, стоящих перед организацией или подразделением.

Во-вторых, в рамках данной методики, целесообразно очертить сферу делегирования процессами распределения полномочий и ответственности между начальниками и подчиненными на соответствующих уровнях управления в рамках переданных начальнику функций в результате процедуры структурирования организации. Такая трактовка рамок процессов делегирования полномочий основана на одном из основополагающих положений концепции личных издержек, которое предусматривает расширение процессов индивидуализации системы мотивации и стимулирования труда персонала. Исходя из этого, менеджер каждого уровня управления обязан заботиться в первую очередь о создании эффективной системы стимулирования и мотивации труда своих непосредственных подчиненных с учетом общеорганизационных рамок стимулирования (см. рис. 1).

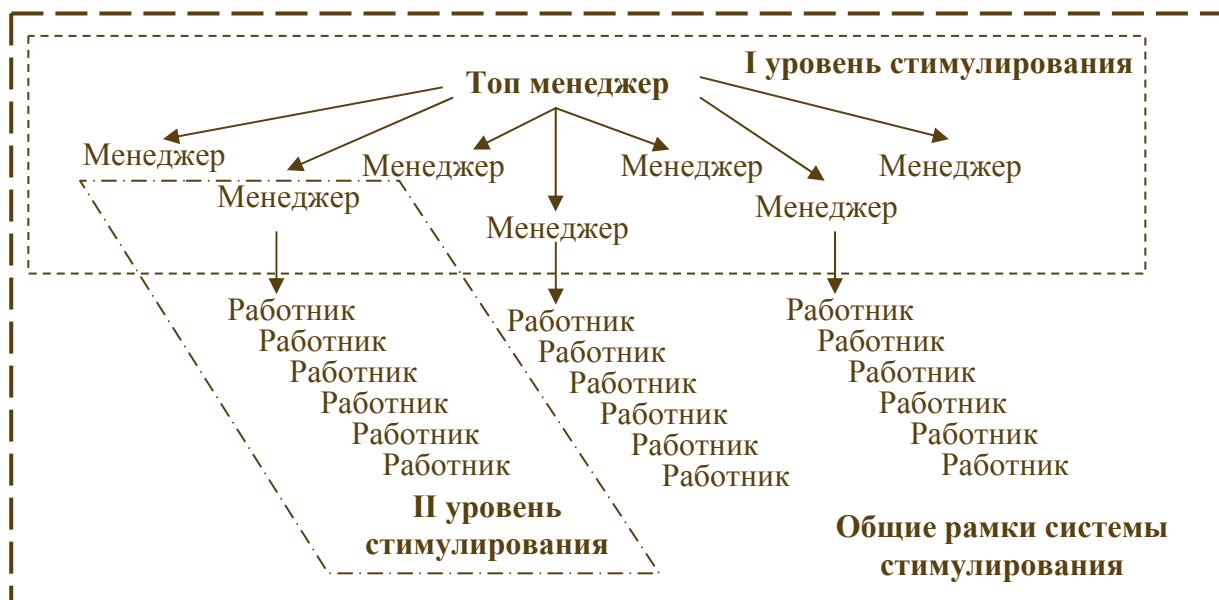


Рис. 1 Распределение зон ответственности менеджеров разных уровней за создание системы мотивации и стимулирования труда

Таким образом, основная задача топ-менеджера заключается в создании системы мотивации для своих непосредственных подчиненных (менеджеров на рис. 1). При эффективной их мотивации и наделении менеджеров соответствующими полномочиями, можно рассчитывать, что они в самостоятельном режиме будут создавать эффективные системы стимулирования труда своих подчиненных (II уровень стимулирования на рис. 1), для того, чтобы достичь целей, заданных их непосредственными начальниками. Вместе с тем, высшее руководство организации (ген. директор, топ-менеджмент, собственники и пр.) ответственно и за создание общих рамок системы стимулирования труда, которые приводят в соответствие системы мотивации разных уровней и обеспечивают мониторинг их эффективности с точки зрения организации в целом.

Имея на входе цели организации и описание функций, исполнением которых должно заниматься подразделение, можно переходить к формированию задач, стоящих перед подразделением и определению системы контролируемых показателей. В данном случае, под задачами понимается совокупность действий, которые необходимо осуществить для реализации исполнения той или иной стоящей перед подразделением функции. Каждая функция конкретизируется в решении ряда последовательно или параллельно-взаимосвязанных задач. Для понимания степени решения той или иной задачи, качества исполнения, возложенных на организацию функций требуется разработка оценочных (контролируемых) показателей. Требования к подобным показателям состоят в следующем:

- Существенность показателей, их соответствие функциям и задачам (например, % времени нахождения в офисе агента по продажам не является существенным показателем для оценки его работы)
- Минимальность количества показателей оценки.
- Простота определения и объективность показателей, как для работника, так и для руководителя.

Для облегчения процесса структурирования функций, определения задач и контролируемых показателей предполагается заполнение следующей таблицы (табл.1).

На следующем этапе построения системы делегирования полномочий и ответственности происходит оценка ресурсных, информационных, институциональных ограничений по достижению поставленных перед подразделением целей и задач.

Таблица 1 – Структурирование функций подразделения и определение контролируемых показателей (пример)

№	Функция	Задача	Контрольный показатель
1	Функция 1	Задача 1.1	Соблюдение регламента
		Задача 1.2	Кол-во жалоб клиентов Соблюдение регламента
		Задача 1.3	Выполнение производственных планов Отсутствие рекламаций
		Задача 1.4	Объемы реализации Соблюдение сроков и полнота оформления первичной документации
2	Функция 2	Задача 2.1	...
		Задача 2.2	...
	
3	Функция 3	Задача 3.1	...
		Задача 3.2	...
	

Прежде всего, в рамках этого этапа необходимо определить ориентировочные объемы финансовых и материальных ресурсов, которыми может распоряжаться подразделение для решения поставленных перед ним задач. Требуется особое внимание уделить возможностям расширения границ этих ограничений и оценке факторов, которыми они обусловлены (например, бюджет подразделения и возможности его корректировки, зависимость финансирования от объемов продаж, производства и пр., необходимость согласования дополнительных расходов с руководством и пр.).

Объемы материальных ресурсов рассчитываются исходя из поставленных целей и задач и сопоставляются с потенциально-возможными их объемами, которые могут быть выделены руководством, что в случае несоответствия приводит к модификации целевых показателей или методов их достижения (табл.2).

Важным элементом данного этапа является определение степени взаимозависимости исполнения функций и задач подразделения, как

между собой, так и с функциями и задачами, стоящими перед другими подразделениями или организацией в целом (табл. 3-4).

Таблица 2 – Определение объемов материальных ресурсов

№	Функция	Задача	Оборудование	Сырье и расходные материалы
1	Функция 1	Задача 1.1		
		Задача 1.2		
		Задача 1.3		
		Задача 1.4		
2	Функция 2	Задача 2.1		
		Задача 2.2		
		...		
3	Функция 3	Задача 3.1		
		Задача 3.2		
		...		
	Итого*:			

* Часто целесообразно выполнять в рамках отдельной таблицы с перечислением видов оборудования, мебели, сырья и материалов разбитых по группам с указанием относительных (в расчете на единицу продукции или партию, например) и абсолютных потребностей.

Таблица 3 – Определение взаимосвязанности задач

№	Функция	Задача	Задачи						
			Задача 1.1	Задача 1.2	Задача 1.3	Задача 1.4	Задача 2.1	Задача 2.2	...
1	Функция 1	Задача 1.1	-	123	123	x	x	x	...
		Задача 1.2	123	-	123	=	x	x	...
		Задача 1.3	123	123	-	=	=	x	...
		Задача 1.4	x	=	=	-	x	x	...
2	Функция 2	Задача 2.1	x	x	=	x	-	=	...
		Задача 2.2	x	x	x	x	=	-	...
		-

Условные обозначения: x – несвязанные задачи; = – параллельные задачи; 123 – последовательные задачи

Таблица 4 – Определение взаимосвязанности задач с задачами других подразделений

№	Функция	Задача	Ген. директор	Подразделение 1	Подразделение 2	Подразделение 3
1	Функция 1	Задача 1.1	С	=	=	X
		Задача 1.2	X	X	X	X
		Задача 1.3	X	X	X	X
		Задача 1.4	С	123	=	X
2	Функция 2	Задача 2.1	X	X	X	X
		Задача 2.2	С	123	=	X
	

Условные обозначения: x – отсутствие связи (автономность в работе); = – параллельная связь; 123 – последовательная связь; С – потребность в согласовании (когда задача требует согласования высшего руководства или функциональных руководителей).

В совокупности, таблицы 3 и 4 позволяют судить о степени автономности различных задач, стоящих перед подразделением, что является важным фактором при распределении задач между работниками, так как накладывают ограничения на режимы рабочего времени, уровень коммуникации и свободы действий персонала.

Жесткость институциональных ограничений по решаемым подразделением задачам определяется на основании бальной оценки трех групп формальных и неформальных норм: общественных (законодательство и традиции населения), клановые (в данном случае нормы, регламентирующие деятельность в организации в целом, т.е. внешние для подразделения) и нормы подразделения (внутренние распоряжения, правила поведения и пр.). Возможный вариант баллотировки приведен в табл. 5. В этом варианте используется семибалльная шкала оценки уровня институциональных ограничений, для формирования которой используется относительная степень выраженности четырех факторов, подвергающихся регламентации (условия решения задачи, ресурсные ограничения, методика или процесс достижения целевых функций и уровень контроля регламентов).

Таблица 5 – Институциональные ограничения (уровень регламентации требований к методикам и характеристикам задач)

Балл	Описание
1	Деятельность по решению задач не регламентируется
2	Имеются общие требования к условиям и ресурсному обеспечению задач, но не к методике достижения результатов
3	Существуют общие требования к условиям и/или методикам решения задач при наличии их эпизодического контроля
4	Существуют общие требования к условиям и/или методикам решения задач при наличии их регулярного контроля
5	Имеются достаточно жесткие регламенты условий и ресурсного обеспечения выполнения задачи и общие требования по методикам их решения
6	Присутствуют жесткие требования по условиям и ресурсному обеспечению задач, а также достаточно четкие регламенты их исполнения, сопровождающиеся периодическим контролем
7	Деятельность по решению задач жестко регламентирована и по ресурсам и по условиям и по процессам и эффективно контролируется

В таблице 6 представлен пример оценки уровня институциональных ограничений по предложенной шкале. При этом могут быть использованы различные варианты методик экспертных оценок.

Таблица 6 – Институциональные ограничения (уровень регламентации требований к методикам и характеристикам задач в баллах)

№	Функция	Задача	Общественные	Клановые	Нормы подразделения
1	Функция 1	Задача 1.1	1	3	1
		Задача 1.2	1	1	6
		Задача 1.3	2	1	1
		Задача 1.4	4	7	1
2	Функция 2	Задача 2.1	1	1	1
		Задача 2.2	3	5	1
	

В рамках данного этапа, в случае необходимости определения количественного состава персонала подразделения, могут быть применены методики нормирования труда и определения потребности в работниках⁵.

Параллельно с этапом по оценке действующих на организацию и/или подразделение ограничений можно реализовывать и следующие четыре этапа в приводимом выше списке (с п.5 по п.8).

Анализ требований к уровню компетенций начинается с процесса описания и систематизации основных компетенций, необходимых для достижения поставленных перед подразделением (организацией) целей, функций и задач (табл. 7).

Таблица 7 – Структура компетенций

Код	Описание
1	Общие:
O1	Умение читать, писать, говорить
O2	...
2	Общепрофессиональные:
ОП1	Знание законодательства в профессиональной сфере
ОП2	...
3	Специальные:
C1	Знание значений допусков и припусков
C2	...
4	Коммуникационные:
K1	Терпимость к альтернативным точкам зрения
K2	...
5	Поведенческие:
П1	Настойчивость
П2	...

Все компетенции можно разделить на пять основных групп.

1. Общие, которые описывают навыки, умения, знания носящие универсальный характер и на которых базируется развитие прочих компетенций (за исключением поведенческих и отчасти коммуникационных).

2. Общепрофессиональные – общие знания и умения в профессиональной области.

⁵ Нормирование труда: учебник / Под редакцией Одегова Ю.Г. – М.: ЭКЗАМЕН, 2003. – 320 с.

3. Специальные – знания, умения, навыки специального характера, с учетом специфики исполняемых работником функций и задач.

4. Коммуникационные – способности и навыки, способствующие эффективному взаимодействию с людьми.

5. Поведенческие – являющиеся отражением личных качеств человека, способствующих достижению стоящих перед ним задач.

После составления структуры переходят к формированию требований к компетенциям, по каждой из выделенных на предыдущих этапах задач (табл. 8).

Таблица 8 – Требования к компетенциям (пример)*

№	Функция	Задача	Компетенции									
			О1	...	ОП1	...	С1	...	К1	...	П1	...
1	Функция 1	Задача 1.1	+	+	+			+			+	
		Задача 1.2		+	+	+	+		+	+		+
		Задача 1.3		+	+					+		+
		Задача 1.4		+		+			+		+	
2	Функция 2	Задача 2.1		+	+		+			+	+	
		Задача 2.2		+	+		+			+		+

*Вместо отметок необходимости наличия компетенций можно ставить баллы уровня компетенции, например: 0 – отсутствует; 1 – начальный уровень; 2 – ниже среднего; 3 – средний; 4 – выше среднего; 5 – высокий.

Далее проводится анализ возможных ограничений по уровням личных издержек, которые обеспечивают достижение поставленных задач (табл. 9).

Уровень личных издержек при решении конкретной задачи оценивается по каждому из их виду, исходя из анализа степени ограничений интересов персонала на рабочем месте по 7-ми балльной шкале (7 баллов - максимальное, 1 балл - минимальное значение ограничения или его отсутствие, 2-6 - промежуточные значения)⁶. При заполнении таблицы особое внимание уделяется прогнозу максимальных значений личных издержек и возможному их диапазону. Если изменение личных издержек при решении той или иной задачи незначительно, то в соответствующей ячейке ставится знак «X».

⁶ Подробнее о балльной оценке уровня личных издержек см. Чекмарев О.П. Концепция личных издержек и ее роль в регулировании социально-трудовых отношений, 2009

Таблица 9 – Требования к уровню личных издержек (пример)*

№	Функция	Задача	ЛИ 1	ЛИ 2	ЛИ 3	ЛИ 4	ЛИ 5	ЛИ 6	...
1	Функция 1	Задача 1.1	X	X	X	X	X	4-5	...
		Задача 1.2	X	3-5	X	2-4	X	X	...
		Задача 1.3	X	X	5-6	X	X	X	...
		Задача 1.4	X	X	X	X	2-3	X	...
2	Функция 2	Задача 2.1	X	X	X	3-4	X	X	...
		Задача 2.2	X	6	X	X	X	3-4	...
	

* Y-Y – диапазон уровней личных издержек i-го вида; X – незначимое изменение личных издержек.

Таким образом, в результате прохождения первых шести этапов создания системы делегирования полномочий и ответственности, у лица принимающего решения будет иметься достаточно полное представление о внешних по отношению к потенциальным исполнителям условиях трудовой деятельности. Следующие два этапа направлены на анализ основополагающих внутренних ограничений, целеустремлений и личных качеств работников, которые работают или которых предполагается нанять в подразделение.

Оценка уровня компетенций сотрудников и составление сводной таблицы компетенций проводится экспертным путем. В его результате производится заполнение индивидуальной и сводной таблиц компетенций (табл. 10-11).

Структура компетенций и баллы оценки их уровня по конкретным работникам должны быть унифицированы с оценками компетенций для решения задач подразделения (см. табл. 8). Для наглядности представления компетенции работника желательно размещать разные уровни компетенции в разных столбцах таблицы (табл. 10)

После составления карт компетенций отдельных работников, составляется сводная карта компетенций подразделения, которая дает представление о потенциале квалификации и личностных качеств персонала в целом (табл. 11).

Таблица 10 – Карта компетенций работника

Код	Описание	Уровень оценки, балл					
		0	1	2	3	4	5
1	Общие:						
O1	...					+	
O2	...					+	
2	Общепрофессиональные:						
ОП1	...				+		
ОП2	...						+
3	Специальные:						
C1	...					+	
C2	...			+			
4	Коммуникационные:						
K1	...			+			
K2	...		+				
5	Поведенческие:						
П1	...					+	
П2	...		+				

Таблица 11 – Карта компетенций персонала (пример)

Код	Описание	Оценка компетентности работников				
		№1	№2	№3	№4	№5
1	Общие:					
O1	...	4	3
O2	...	4	5
2	Общепрофессиональные:					
ОП1	...	3	2
ОП2	...	5	1
3	Специальные:					
C1	...	4	3
C2	...	2	2
4	Коммуникационные:					
K1	...	2	4
K2	...	1	5
5	Поведенческие:					
П1	...	4	4
П2	...	1	4

На следующем этапе проводится анализ реальных и желательных уровней личных издержек с позиций персонала, а также оценка их относительной важности.

Оценка личных издержек производится по семибалльной шкале (см. выше), либо работником самостоятельно, либо совместно с непосредственным руководителем или представителем кадровых служб (табл. 12).

Таблица 12 – Карта личных издержек работника (пример)

№	Виды ограничений	Есть	Норма	Важность
1	Ограничение Вашего собственного дохода	4	3	+ 1
2	Объем (время) выполняемой работы	3	5	
3	Необходимость самостоятельной разработки и применения новаторских идей на работе	2	4	
4	Уровень интенсивности и напряженности труда	2	5	
5	Ответственность за свои действия (штрафы, выговоры, увольнения, прочие санкции)	3	3	
6	Неопределенность в работе и з/пл, риски, отсутствие защищенности	5	2	
7	Неустроенность, отсутствие размеренности в работе	2	2	
8	Ограничение возможностей общения			
9	Отсутствие взаимовыручки и взаимопонимания в коллективе	2	2	+ 2
10	Принижение социального статуса	5	2	+ 4
11	Ограничение свободы, возможности самореализации	6	3	
12	Уровень контроля	4	4	
13	Ограничения возможностей карьерного роста	6	4	
14	Ущемление чувства собственного достоинства	5	2	+ 3
15	Отсутствие свободного от работы времени	3	3	
16	Негибкость рабочего времени	6	3	+ 5
17	Ограничение возможностей общения с родными и близкими	3	3	
18	Иные значимые для Вас ограничения:	-	-	-

В таблице приводится описание наиболее распространенных личных издержек⁷. Если работник уже исполняет трудовые обязанности, то, прежде всего, необходимо определить с какими ограничениями он сталкивается на рабочем месте (столбец «Есть» в табл. 12).

Столбец «норма» заполняется как уже работающим персоналом, так и потенциальными кандидатами. Здесь по каждой позиции нужно оценить уровень личных издержек, который работник считает вполне приемлемым для себя с учетом того обстоятельства, что снижение одних личных издержек должно обеспечиваться соответствующим увеличением других (см. выше). В последнем столбце работник должен отметить пять наиболее важных для него условий труда (личных издержек) из предлагаемого списка. Кроме того, для лучшей оценки относительной значимости можно попросить проранжировать отмеченные позиции.

На основе индивидуальных карт личных издержек составляется сводная таблица (табл. 13).

Таблица 13 – Сводная карта личных издержек персонала

№	Виды ограничений	Работник 1			Работник 2		
		Н	В	Δ	Н	В	Δ
1	Личные издержки 1						
2	Личные издержки 2						
3	Личные издержки 3						
4	Личные издержки 4						
5	Личные издержки 5						
6	Личные издержки 6						
...

По каждому из работников в данной таблице заполняется три характеристики личных издержек. Уровень личных издержек, который работник считает для себя нормальным (столбец «Н»), уровень важности (столбец «В») и дельта, как разница между нормальным и имеющимся уровнем личных издержек конкретного вида (столбец «Δ»). Последний показатель важен как дополнительная характеристика уровня значимости личных издержек для работника. При прочих равных условиях, чем выше дельта, тем выше уровень значимости⁸.

⁷ подробнее о методологии определения уровня личных издержек см. Чекмарев О.П. Мотивация трудовой деятельности: анализ личных издержек. – 2012

⁸ подробнее о методиках определения значимости личных издержек см. Чекмарев О.П. Мотивация трудовой деятельности: анализ личных издержек. – 2012

После выполнения всех вышеописанных этапов можно подходить к решению ключевой задачи, т.е. непосредственно к процессу распределения функций и задач между подчиненными исходя из нахождения баланса между требованиями по компетенциям и уровням личных издержек со стороны организации и с позиций работника. За основу при принятии решения следует брать результаты сопоставления данных таблиц №№ 8, 9, 11, 13. При этом во внимание принимаются общие ограничения, проанализированные на 4 этапе формирования системы делегирования полномочий и ответственности (включая данные табл. 2-4).

Все данные о распределении полномочий сводятся в табл. 14. По каждой задаче, назначаемой работнику необходимо определиться с уровнями их решения (см. обозначения к табл. 14) и степенью самостоятельности действий.

Таблица 14 – Распределение функций и задач

№	Функция	Задача	Должность 1		Должность 2		Должность 3	
			+/=	Уровень	+/=	Уровень	+/=	Уровень
1	Функция 1	Задача 1.1						
		Задача 1.2						
		Задача 1.3						
		Задача 1.4						
2	Функция 2	Задача 2.1						
		Задача 2.2						
	

Условные обозначения:

а) уровень решения (столбец «Уровень»):

- 1 Постановка задачи
- 2 Разработка методики
- 3 Согласование
- 4 Выполнение
- 5 Подготовка отчетности
- 6 Контроль, мониторинг

б) самостоятельность действий (столбец «+/=»):

- + самостоятельно
- = под контролем

В процессе делегирования полномочий стоит придерживаться следующих основных правил повышения мотивации работников к исполнению назначенных им задач:

1. Поставленные задачи должны быть достижимы с точки зрения имеющегося у работника уровня компетенций.

2. Для решения поставленных задач, работник наделен соответствующими полномочиями и ресурсами, а также несет необходимый уровень ответственности за принимаемые решения.

3. Необходимо поручать работнику решение тех задач, требования по которым в отношении компетенции и уровней личных издержек в наибольшей степени соответствует его потенциалу и целевым установкам.

4. При отсутствии полного соответствия уровней личных издержек, необходимо стремиться, прежде всего, к снижению до требуемого работником уровня тех из них, которые обладают наибольшей значимостью для него. За счет этого появляется возможность значительно увеличить уровень тех личных издержек, которые малозначимы для работника, но имеют большую важность для решения стоящих перед организацией задач.

5. Необходимо стремиться распределять задачи таким образом, чтобы в отношении работника доминировал компенсационный механизм стимулирования, и минимизировалось использование механизма угрозы применения санкций⁹.

6. Для обеспечения большей гибкости в распределении задач, отдельные их элементы могут быть поручены разным работникам (например, разработка методики и согласование закрепляется за одним работником, а выполнение и составление отчетной документации за другими). Функция контроля выполнения задач в большинстве случаев закрепляется за руководителем подразделения.

7. На этапе распределения полномочий и ответственности данная система должна быть скоординирована с другими элементами системы мотивации и стимулирования труда (режим работы, система материального стимулирования, система коммуникации и пр.)

На основании заполнения таблицы 14 составляются описания рабочих мест для каждого работника, которые являются конкретизацией общих положений должностных инструкций персонала.

Так как значимость личных издержек и система ценностей и потребностей работников меняется во времени, то необходима процедура

⁹ о механизмах стимулирования см. Чекмарев О.П., 2012

периодического обновления действующей в организации системы распределения полномочий и ответственности. Целесообразно проводить подобные обновления не чаще раза в полугодие и не реже раза в год, что позволяет с одной стороны обеспечить устойчивость системы управления, а с другой стороны позволяет сохранять ее адаптивность. При этом вновь появляющиеся задачи распределяются вне зависимости от сроков очередного пересмотра системы делегирования как правило путем использования механизмов совместительства, совмещения или расширения зон ответственности в рамках имеющегося контингента работников.

Таким образом, предлагаемая в настоящей работе методика распределения полномочий и ответственности в рамках организации (подразделения) позволяет достигать эффективного решения задач, стоящих перед ее руководством и в большей мере раскрывать потенциал человеческого капитала организации в условиях наличия дефицита кадров и специфичности исполняемых персоналом трудовых функций.

Список использованных источников

1. ВЦИОМ. Официальный сайт. – Электр. ресурс. – Режим доступа: www.wciom.ru/
2. Федеральная служба государственной статистики. Официальный сайт. – Электр. ресурс. – Режим доступа: www.gks.ru
3. Календжян С.О., Бёме Г. Делегирование полномочий и ответственности: система эффективного управления. – М.: Дело, 2007. – 280 с.
4. Макклелланд К. Мотивация человека. – СПб.: ПИТЕР, 2007. – 672 с.
5. Нормирование труда: учебник / Под редакцией Одегова Ю.Г. – М.: ЭКЗАМЕН, 2003. – 320 с.
6. Чекмарев О.П. Концепция личных издержек и ее роль в регулировании социально-трудовых отношений. – СПб.: Астерион, 2009. – 265 с. ISBN 978-5-94856-595-8
7. Чекмарев О.П. Мотивация трудовой деятельности: анализ личных издержек. – LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co., Germany, 2012. – 421 с. ISBN 978-3-659-12097-8