

უფლებამოსილების და პასუხისმგებლობის დელეგირების მართვა კომპანიაში

გულნარა ჯანელიძე, ქეთევან მეფარიშვილი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

რეზიუმე

ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობა მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული უფლებამოსილებების ეფექტურად განაწილებაზე მართვის დონეების მიხედვით. ორგანიზაციის ხელმძღვანელს აქვს ნებისმიერ საკითხში გადაწყვეტილების მიღების უფლება, მაგრამ იგი ხშირად არასაკმარისად კომპეტენტურია ან არა აქვს დრო და ძალა ყველა ამოცანის ეფექტურად გადასაწყვეტად, რაც განსაზღვრავს უფლებამოსილებების დელეგირების საჭიროებას. ნაშრომში წარმოდგენილია უფლებამოსილებების დელეგირების განსხვავებული მოდელები. დამუშავებულია დელეგირების დიაპაზონის მკაფიოდ განსაზღვრის და პასუხისმგებლობების რეგულირების საკითხები. გაანალიზებულია უფლებამოსილებების და პასუხისმგებლობების დელეგირების ჩვეულებრივი და განსაკუთრებული შემთხვევები.

საკვანძო სიტყვები: უფლებამოსილებების დელეგირება. პასუხისმგებლობების დელეგირება.

1. შესავალი

ხელმძღვანელობა გადამწყვეტ როლს ასრულებს კომპანიის სტრატეგიულ განვითარებაში. ცალკეულ შემთხვევაში მის მოქმედებას ან უმოქმედობას მივყავართ არა მარტო ფინანსურ დანაკარგებამდე, არამედ მთლიანობაში ნეგატიურად აისახება კომპანიის მომავალზე. ეს აიხსნება იმით, რომ მაღალი რგოლის ხელმძღვანელები არ ასრულებენ მათი რანგისთვის შესაფერ საშუალოს. ძირითადად ეს შეეხება საშუალო და მცირე საწარმოების ხელმძღვანელობას, რომელიც როგორც წესი, თავზე იღებს ფინანსისტების, ბუღალტრების, მარკეტოლოგების, ანალიტიკების, მომმარაგებლების, გამსაღებლების ფუნქციებს. თუმცა ხელმძღვანელის ფუნქცია კომპანიის განვითარების სტრატეგიის და კონკურენტუნარიანობის ზრდის მეთოდების შემუშავებაა[1].

მართვის ყველა დონეზე არსებობს მოვალეობების წრე, რომელსაც ხელმძღვანელი უნდა ასრულებდეს თვითონ, მაგრამ არის ისეთებიც, რომელთა დელეგირებაც მას შეუძლია ხელქვეითებზე მსგავსის საკითხების განხილვა წარმოადგენს მოცემული სტატიის მიზანს.

2. ძირითადი ნაწილი

კომპანიის ხელმძღვანელი პასუხს ვერ აგებს კომპანიის ჩარჩოებში მიმდინარე ყველა ხდომილებაზე. იგი ახორციელებს უფლებამოსილებების დელეგირებას იერარქიის ქვედა დონეზე შესაბამის ხელმძღვანელზე. ხოლო თვითონ იტოვებს კონტროლის ფუნქციას. ამდენად პასუხისმგებლობა ქმედებაზე ან უმოქმედობაზე ეკისრება კონკრეტული საშუალოს შემსრულებელს. არსებობს არადელეგირებადი მოვალეობები ანუ, რომელთაც უნდა ასრულებდეს თვით ხელმძღვანელი, როგორცაა:

- კომპანიის მისიის შემუშავება;
- მოკლე, საშუალო და გრძელვადიანი მიზნების ფორმულირება;
- კომპანიის სტრატეგიის შემუშავება;

- საწარმოს წარმოებითი და ორგანიზაციული სტრუქტურის განსაზღვრა;
- მარკეტინგის კონცეფციის შემუშავება;
- საფინანსო და საინვესტიციო პოლიტიკის მიმართულებების დამტკიცება;
- საკადრო და სოციალური პოლიტიკის შემუშავება;
- თანამშრომლების უფლებამოსილებების დიაპაზონის განსაზღვრა;
- მმართველი პერსონალის დაქვემდებარების განსაზღვრა;
- კომპანიის სტრუქტურისზაცია;
- დივერსიფიკაციის, აქტივების შექმნის შესახებ გადაწყვეტილების მიღება.

ავტორიტარულ საწარმოშიც შესაძლებელია უფლებამოსილების დელეგირება. იგი ეფუძნება შინაგანაწესის გადაცემას ზემოდან ქვემოთ და ქვემდგომი ორგანოების დაქვემდებარებას ზემდგომ ორგანოებზე. ასეთ მოდელს შეიძლება ვუწოდოთ ტრადიციული. მისი არსი მდგომარეობს იმაში, რომ ხელმძღვანელი და დაქვემდებარებული პირი მოქმედებენ მხოლოდ პირველის მიერ მეორეზე გადაცემული ვალდებულებებით. დელეგირება შეზღუდულია ფორმალური წესებით. უფლებამოსილებები გადაეცემა დავალებების შესასრულებლად, მაგრამ დაქვემდებარებულ პირს დამოუკიდებელი ქმედების არჩევის უფლება არ გააჩნია და აქედან გამომდინარე მის ქმედებებზე მთელი პასუხისმგებლობა ეკისრება ხელმძღვანელს. ამიტომაც მას შეუძლია ჩაერიოს თავისი დაქვემდებარებულის ყველა საქმეში, აკონტროლოს შრომის პროცესი, თავს მოახვიოს თავისი გადაწყვეტილებები. ერთი სიტყვით, ვისზეც არის პასუხისმგებლობა, მასზე არის გადაწყვეტილებების მიღების პრივილეგია[2].

ზემოთ აღწერილი მიდგომისაგან განსხვავებით დელეგირების განსხვავებული მოდელი ეფუძნება არა მხოლოდ უფლებამოსილების, არამედ პასუხისმგებლობის გადაცემას. ასეთ შემთხვევაში შეიქმნება შემოქმედებითი აზროვნების, დამოუკიდებელი გადაწყვეტილებების მიღების, ინიციატივის განვითარების ყველა პირობა. ხელმძღვანელი უნდა მართავდეს მხოლოდ იმ თანამშრომლებით, რომლებიც იმყოფებიან მართვის იერარქიის უშუალოდ ქვედა საფეხურზე. ეს პრინციპი მკაფიოდ განსხვავებულია ავტორიტარულიდან, მხოლოდ ამ შემთხვევაში აღიძვრება მმართველობითი ნორმის პრობლემა, რომელიც წარმოადგენს კვლევის დამოუკიდებელ საგანს. გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ ადამიანი შეიძლება მართავდეს 5-დან 15-მდე დაქვემდებარებულს, რაც დამოკიდებულია მის პიროვნულ თვისებებზე, გამოცდილებასა და პროფესიონალიზმზე.

დელეგირების დიაპაზონი მკაფიოდ უნდა იქნას გამიჯნული. საწარმოში უფლებების და პასუხისმგებლობების გადაცემა ეფუძნება მოქმედების, დელეგირების და პასუხისმგებლობის დიაპაზონს. აღნიშნული დიაპაზონები მკაფიოდ უნდა იქნას განსაზღვრული, რათა ყველა თანამშრომელმა იცოდეს რა შედის მის მოვალეობებში, რა ამოცანები უნდა გადაწყვიტოს, რა უფლებამოსილებები აქვს და კონკრეტულად რაზე არის პასუხისმგებელი.

ამდენად, საწარმოში ყველა თანამდებობა უნდა მოიცავდეს შემდეგ ელემენტებს:

- თანამდებობის მფლობელის მიზნები;
- მკაფიოდ განსაზღვრული ამოცანების ნუსხა, რომელიც დაკავშირებულია მოცემულ თანამდებობასთან;
- უფლებები, რომელსაც ფლობს თანამშრომელი მოცემულ თანამდებობაზე, დასმული ამოცანების გადასაწყვეტად;
- პასუხისმგებლობა, რომელსაც ატარებს თანამშრომელი მისი მიზნების, ამოცანების და უფლებების შესაბამისად.

განვიხილოთ მაგალითი: გაყიდვების მენეჯერი აგროვებს მსმენელებს გაყიდვების აგენტების თანამდებობისათვის მოსამზადებლად. გამოვყოთ მოცემული პროექტის ცალკეული კომპონენტი:

მიზანი: მსმენელების შეროვნება.

ამოცანა: უნდა შეროვნდეს დაახლოებით მინიმუმ 10 მსმენელი, რომელთაც აქვთ შესაბამისი განათლება და გამოცდილება.

უფლებები დამოუკიდებელი ქმედებების შესასრულებლად: მსმენელებთან მოლაპარაკებების წარმოება, სწავლებაზე ხელშეკრულებების მომზადება. მეცადინეობების ცხრილის შედგენა და შეთანხმება.

პასუხისმგებლობა: სწავლების დაწყებამდე ერთი კვირით ადრე ჯგუფის შეკრება და ინფორმირება. ხელმძღვანელისათვის ინფორმაციის წარდგენა პროექტის რეალიზებისათვის მზადყოფნაზე.

ხელმძღვანელს აქვს პასუხისმგებლობა შეარჩიოს და სწორად გადაანაწილოს თანამდებობებზე კომპეტენტური თანამშრომლები კომპანიის ჩარჩოებში. კომპეტენტურად ჩაითვლება თანამშრომელი, რომელსაც აქვს უნარი, ცოდნა, ჩვევები და კვალიფიკაცია, რომელიც საჭიროა და საკმარისია სამუშაოს წარმატებით შესასრულებლად და დასმული ამოცანების გადასაწყვეტად გადაცემული უფლებამოსილების ჩარჩოებში.

დელეგირების დიაპაზონის საზღვრების დადგენა შედის კომპანიის ხელმძღვანელობის ვალდებულებებში. დელეგირების დიაპაზონი უნდა განისაზღვროს უპირველეს ყოვლისა საწარმოს მიზნების, ამოცანების და განვითარების სტრატეგიის გათვალისწინებით[2,3].

ცალკეული თანამდებობისათვის დასახული მიზნების შესაბამისად განისაზღვრება ამოცანები, უფლებამოსილებები და შესაბამისი პასუხისმგებლობები. დელეგირების პროცესი აიგება საქმის ობიექტური მდგომარეობიდან და არა პიროვნებებიდან გამომდინარე. სამწუხაროდ პერსონალის შერჩევისას ხშირად აღიძვრება კომპრომისის საჭიროება ობიექტურ მოთხოვნებსა და თანამშრომლების რეალურ კვალიფიკაციას შორის. კომპანია ყოველთვის არ არის დაკომპლექტებული თანამშრომლებით, რომელთაც დასმული ამოცანის გადაწყვეტის უნარი აქვთ. ამიტომ ხელმძღვანელებმა სისტემატურად უნდა მიაქციონ ყურადღება მათ სწავლებასა და კვალიფიკაციის ამაღლებას.

დელეგირების დიაპაზონის საზღვრების დადგენისას კომპანიის ხელმძღვანელობის წინაშე დგას ამოცანა ცხადად წარმოადგინოს თუ რა კონკრეტული ამოცანები უნდა გადაწყდეს ცალკეულ სამუშაო ადგილზე. აქედან გამომდინარე სერიოზული საკითხია სამუშაო ადგილის აღწერა, რომლის შემადგენლობაში შედის:

- თანამდებობის დასახელება;
- დაქვემდებარებულობის განსაზღვრა;
- ინფორმაციის გადაცემის ხერხები, პირობები;
- ჩანაცვლება, ვინ და რის საფუძველზე ჩანაცვლებს თანამშრომელს მისი არყოფნის შემთხვევაში;
- ვალდებულებების კონკრეტული ნუსხა;
- განსაკუთრებული უფლებამოსილებები.

ხელმძღვანელი პასუხისმგებელია თანამშრომლის შეცდომებზე და ხარვეზებზე განსაზღვრულ შემთხვევებში, კონკრეტულად როდესაც:

- დავალება მიეცა არაკომპეტენტურ თანამშრომელს;

- თანამშრომელი არ იყო ინფორმირებული მუშაობის პროცესში მასზე, თუ რა უნდა სცოდნოდა მის წინაშე მდგარი ამოცანის შესასრულებლად;
- თანამშრომლის წინაშე არ იყო დასმული კონკრეტული მიზნები და ამოცანები, არ იყო განსაზღვრული უფლებამოსილებები;
- არ მოხდა დაქვემდებარებული თანამშრომლების მუშაობის კოორდინაცია;
- არ განხორციელდა საჭირო დოზით თანამშრომლის მუშაობის შედეგებზე კონტროლი, როგორც პროფესიონალურ, ასევე მმართველობით საკითხებში;
- არ გაკეთდა საჭირო დასკვნები თანამშრომლების კონტროლის შედეგებზე დაყრდნობით;
- კონტროლის შედეგები არ იქნა განსჯილი თანამშრომლებთან;
ზემოთ ჩამოთვლილი შემთხვევები მეტყველებს ხელმძღვანელის მოვალეობების შეუსრულებლობაზე.

საშუალო რგოლის ხელმძღვანელს, როგორცაა მაგალითად ქვედანაყოფის უფროსი, პასუხისმგებლობა აქვს როგორც ხელმძღვანელობაზე, ასევე მოქმედებებზე. კომპანიის ჩარჩოებში რაც უფრო მაღალია ადამიანის პოზიცია, მით უფრო დიდი მასშტაბით აგებს იგი პასუხს მმართველობაზე და მცირე ხარისხით ატარებს პასუხისმგებლობას კონკრეტულ ქმედებებზე. რაც შეეხება მმართველობაში დაბალი საფეხურის თანამშრომლებს, ისინი დიდი ხარისხით პასუხს აგებენ მოქმედებებზე[4].

უფლებამოსილებების და პასუხისმგებლობების დელეგირების განხილვისას უნდა გავარჩიოთ ჩვეულებრივი და განსაკუთრებული შემთხვევები. ისინი მკაფიოდ უნდა გაიმიჯნოს ერთმანეთისგან. ჩვეულებრივი შემთხვევები შედის თანამდებობის აღწერაში. იგი ფაქტობრივად უფლებამოსილებების დელეგირების დიაპაზონის შემადგენელია. ჩვეულებრივ შემთხვევებს კომპეტენტური თანამშრომელი დამოუკიდებლად უმკლავდება და ამავდროულად ატარებს შესაბამის პასუხისმგებლობას.

ხელმძღვანელი ვალდებულია მიიღოს გადაწყვეტილება კონკრეტული განსაკუთრებული შემთხვევის ჩარჩოებში, ხოლო თანამშრომელმა კონსულტაცია უნდა გაიაროს მასთან. განსაკუთრებულ შემთხვევასთან გვაქვს საქმე, როდესაც საწარმოში მიღებულია დიდი მოცულობის შეკვეთა და ამ დროს რამდენიმე შემსრულებელი არ იმყოფება ადგილზე ავადმყოფობის გამო. ასეთ შემთხვევაში ქვედანაყოფის უფროსი მიმართავს ხელმძღვანელობას პრობლემის გადაწყვეტისათვის. ხელმძღვანელობა სხვა ქვედანაყოფიდან დროებით მიამაგრებს თანამშრომლების საჭირო რაოდენობას ან ორგანიზებას გაუკეთებს ზეგანაკვეთურ სამუშაოს.

უფლებების და პასუხისმგებლობების დელეგირების კვალდაკვალ არანაკლებ მნიშვნელოვანია შესრულებაზე კონტროლის სისტემის არსებობა. ყველაფერი რაც დელეგირებულია უნდა ექვემდებარებოდეს კონტროლს. თუმცა კონტროლი უნდა იყოს არა ტოტალური, არამედ შერჩევითი და მოქმედებების შედეგებზე ორიენტირებული.

3. დასკვნა

ხელმძღვანელის გასაღებური ამოცანაა არა მხოლოდ მმართველობითი სამუშაოების შესრულება, არამედ ორგანიზაციის ფორმირება და განვითარება ძირითადი მისიის რეალიზაციისთვის, დასახული მიზნების მიღწევისთვის. ორგანიზაციის განვითარების მნიშვნელოვანი მიმართულებაა უფლებამოსილებების გადანაწილების ეფექტურობის ამაღლება.

ცხადია, რომ უფლებების და პასუხისმგებლობების დელეგირება დაკავშირებულია ხელმძღვანელის მიმდინარე სამუშაოსაგან განთავისუფლებასთან, მაგრამ არანაკლებ მნიშვნელოვანია იგი თანამშრომლებისათვის. მათ ეძლევათ საშუალება დამოუკიდებლად იმოქმედონ, მიიღონ გადაწყვეტილება და აქედან გამომდინარე გამოავლინონ თავიანთი უნარები კომპანიის განვითარების ინტერესებში.

ლიტერატურა:

1. Petrescu I., Konrad C. (2012). Human resources management in the European context. Review of International Comparative Management. p.49-54.
2. Беме Г., Календжян С. (2007). Делегирование полномочий и ответственности: система эффективного управления. – М.: Дело.
3. Календжян С.О. (2013). Трансформация системы делегирования полномочий и ответственности в работе компаний. Всероссийский экономический журнал «ЭКО», № 10. с. 143 – 152.
4. http://www.managementstudyguide.com/delegation_of_authority.htm

MANAGEMENT OF DELEGATION OF POWER AND RESPONSIBILITY IN COMPANY

Janelidze Gulnara, Meparishvili Qetevan
Georgian Technical University

Summary

Competitiveness of the organization is significantly depended on the efficient delegation of power by levels. The leader of the company has the right to make decisions about any issue, but in many cases he/she has not enough competence or time and power in order to make effective decisions, that, in itself, defines the necessity of delegation of power. The given article presents the different models of delegation. Also is reviewed the issues about clearly defining of range of delegation and regulation of responsibility. Is analyzed ordinary and special cases of delegation of power and responsibility.

УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛЕГИРОВАНИЕМ ПОЛНОМОЧИЙ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ В КОМПАНИИ

Джанелидзе Г., Мепаришвили К.
Грузинский Технический Университет

Резюме

Конкурентоспособность организации в значительной мере зависит от эффективного распределения полномочий по уровням управления. Руководитель организации имеет полномочия для принятия решений по любым вопросам. Однако он не может быть достаточно компетентным или не имеет времени и сил для эффективного решения всех задач. Эти моменты определяют необходимость делегирования полномочий. В статье представлены различные модели делегирования полномочий. Разработаны вопросы четкой разграничения диапазона делегирования и регулирования ответственности. Проанализированы обычные и особые случаи делегирования полномочий и ответственности.