

УДК 338.24

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ КАК СПОСОБ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

Мугаева Е.В.

к.э.н., доцент,

Академия маркетинга и социально-информационных технологий,

Краснодар, Россия

Аннотация

В данной статье рассматриваются недавние исследования, на основе которых можно разработать процесс, помогающий работникам умственного труда повысить свою производительность. Этот процесс включает в себя осознанное размышление о том, как работник проводит свое время, какие задачи наиболее важны для работника и руководителя. Больше часов в день. Это одно, чего все хотят, но достичь этого невозможно.

Чтобы работники умственного труда стали более продуктивными нужно устранить или делегировать неважные задачи и заменить их задачами с добавленной стоимостью. Работники умственного труда тратят значительную часть своего времени - в среднем 41% - на дискреционные действия, которые не приносят личного удовлетворения и могут быть компетентно выполнены другими. Так почему они продолжают их делать? Потому что избавиться от работы легче сказать, чем сделать. Мы инстинктивно цепляемся за задачи, которые заставляют нас чувствовать себя занятыми и, следовательно, важными, в то время как наши начальники, постоянно стремясь делать больше с меньшими затратами, накладывают на себя столько обязанностей, сколько мы готовы принять.

Ключевые слова: производительность, делегирование, оптимизация, управление, полномочия, работники умственного труда

***DELEGATION OF AUTHORITY AS A WAY TO MANAGE STAFF
PRODUCTIVITY***

Mugaeva E. V.

*Candidate of Economics, Associate Professor,
Academy of Marketing and Social and Information Technologies,
Krasnodar, Russia*

Abstract

This article examines recent research that can be used to develop a process that helps knowledge workers improve their productivity. This process involves conscious reflection on how the employee spends his time, which tasks are most important for the employee and the manager. More hours a day. This is one thing that everyone wants, but it is impossible to achieve it.

In order for knowledge workers to become more productive, it is necessary to eliminate or delegate unimportant tasks and replace them with value-added tasks. Knowledge workers spend a significant portion of their time - 41% on average - on discretionary activities that do not bring personal satisfaction and can be competently performed by others. So why do they keep making them? Because getting rid of work is easier said than done. We instinctively cling to tasks that make us feel busy and therefore important, while our bosses, constantly striving to do more with less, impose on themselves as many responsibilities as we are willing to accept.

Keywords: productivity, delegation, optimization, management, authority, knowledge workers

Работники умственного труда могут повысить свою продуктивность, сознательно думая о том, как они проводят свое время; решая, какие задачи наиболее важны для них и их организаций; а остальное отбросить или

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

передать на аутсорсинг. Исследователи опробовали это вмешательство с 15 руководителями в разных компаниях, и они смогли резко сократить свое участие в выполнении малоценных задач: они сократили офисную работу в среднем на шесть часов в неделю и время на встречи в среднем на два часа в неделю. И выгода была очевидна. Например, когда менеджер скандинавской страховой компании, отказалась от встреч и административных задач, чтобы уделять больше времени поддержке своей команды, это привело к увеличению продаж ее подразделения на 5% за трехнедельный период [4].

Хотя не все участники исследования были настолько успешными, результаты все же поразили. Просто попросив работников переосмыслить и изменить баланс своей работы, мы смогли помочь им высвободить почти пятую часть своего времени - в среднем один полный день в неделю - и сосредоточиться на более стоящих задачах за счет сэкономленных часов.

Работники умственного труда представляют собой реальную проблему для руководителей. За работой, которую они делают, трудно наблюдать (так как многое происходит в их головах), а качество ее часто бывает субъективным. Менеджер может подозревать, что сотрудник тратит свое время неэффективно, но ему будет сложно диагностировать проблему, не говоря уже о том, чтобы найти решение.

Опрос 45 интеллектуальных работников из 39 компаний в восьми отраслях, показал, как они проводят свои дни. В ходе исследования было обнаружено, что даже самые целеустремленные и ответственные исполнители посвящают много времени утомительной, не приносящей добавленной стоимости деятельности, такой как кабинетная работа и «управление в рамках всей организации» (например, встречи с людьми из других отделов). Это задачи, которые сами работники умственного труда оценили как малоэффективные для компании и не имеющие особой ценности [6].

Это происходит по многим причинам. Большинство из нас чувствуют себя запутанными в паутине обязательств, из которых может быть «больно» выпутаться: мы беспокоимся, что подводим наших коллег или работодателей, если перестаем выполнять определенные задачи. «Я хочу выглядеть занятым и продуктивным - компания ценит командных игроков», - заметил один из участников. Кроме того, эти менее важные пункты в наших списках дел не лишены преимуществ. Исследования показали, что достижение прогресса в решении любой задачи - даже несущественной - увеличивает наше чувство вовлеченности и удовлетворения. И хотя встречи часто называют пустой тратой времени, они дают возможность пообщаться с коллегами. «Я с нетерпением жду личных встреч, - сказал нам один респондент. «Звонок более эффективен, но это холодная безжизненная среда» [1].

Исследование показывает, что кабинетная работа и «повсеместное управление» отнимают в среднем две трети времени работников умственного труда и, тем не менее, эти задачи были признаны наиболее утомительными.

Организации разделяют часть вины за неоптимальную производительность. В последнее десятилетие превалирует сокращение затрат, и работникам умственного труда, как и большинству других сотрудников, приходилось выполнять некоторые малоценные задачи, такие как организация поездок, которые отвлекали их от более важной работы. Несмотря на то, что деловое доверие восстанавливается, многие компании не решаются добавлять ресурсы, особенно административные. Более того, усложняющаяся нормативно-правовая база и более жесткие системы контроля во многих отраслях промышленности способствовали формированию корпоративной культуры, склонной к избеганию рисков, которая удерживает старших сотрудников от уступки работы менее опытным коллегам. Последствия предсказуемы: «Моя команда не укомплектована персоналом и недостаточно квалифицирована, поэтому мой календарь - кошмар, и меня Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

вовлекают в гораздо большее количество встреч, чем следовало бы», - сообщил один из участников исследования. Другой прокомментировал: «Я сталкиваюсь с ограничениями трудоспособности людей, которым я поручаю дополнительные задания» [5].

Некоторые компании действительно пытаются помочь своим работникам умственного труда сосредоточиться на тех аспектах работы, которые добавляют добавленную стоимость. Например, один из респондентов помог создать службу, которая позволяет сотрудникам передавать менее важные задачи. Также существуют корпоративные инициативы, которые запрещают электронную почту по пятницам, устанавливают ограничения по времени на собрания и запрещают внутренние презентации. Но очень трудно изменить институциональные нормы, и когда работники умственного труда не соглашались с такими указаниями сверху, они находят творческие способы противостоять системе или играть с ней, что только усугубляет положение. Необходимо найти золотую середину: разумные, самостоятельные меры, поддерживаемые руководством, которые помогают работникам умственного труда помогать самим себе [1].

Рассмотрев всю свою повседневную деятельность можно решить, какие из них не так важны ни для вас, ни для вашей фирмы и от каких можно относительно легко отказаться или делегировать. Исследование показало, что, по крайней мере, четверть деятельности типичного интеллектуального работника попадает в обе категории, поэтому следует стремиться выделять до 10 часов времени в неделю. Разделив малоценные задачи на три категории: быстрые убийства (то, что можно прекратить делать сейчас без негативных последствий), возможности разгрузки (задачи, которые можно делегировать с минимальными усилиями) и долгосрочное изменение дизайна (работы, требующие реструктуризации или капитального ремонта). Участники исследования обнаружили, что этот шаг заставил их тщательно обдумать свой

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

реальный вклад в свои организации. «Я сделал шаг назад и спросил себя: «Стоит ли мне вообще это делать? Может ли это сделать мой подчиненный? Готов ли он к этому?». «Это помогло мне понять, что было ценным для банка по сравнению с тем, что было ценным для меня, и что нам просто не следовало делать». Другой участник отметил: «Я понял, что большое изменение, которое я должен сделать, - это сразу сказать «нет» малоценным задачам и вообще не брать на себя обязательства».

Многие участники считают, что делегирование изначально было самой сложной частью, но в конечном итоге очень полезным. Один участник сказал, что не может перестать беспокоиться о задачах, которые он переназначил, а другой сказал нам, что у него проблемы с запоминанием «толкать, подталкивать и преследовать».

Большинство участников, в конце концов, преодолели эти камни преткновения. Они делегировали от 2% до 20% своей работы без снижения не своей производительности, не своей команды. Бонусом было то, что младшие сотрудники извлекали выгоду из более активного участия.

Конечно, цель - быть не просто действенным, а эффективным. Итак, следующий шаг - определить, как лучше всего использовать сэкономленное время. Запишите две или три вещи, которые вы должны делать, но не делаете, а затем ведите журнал, чтобы оценить, насколько эффективно вы используете свое время. Некоторые участники исследования смогли пойти домой немного раньше, чтобы повеселиться с семьей (что, вероятно, сделало их счастливее и продуктивнее на следующий день). Некоторые, к сожалению, сообщили, что их время немедленно было поглощено непредвиденными событиями [3].

Но более половины использовали лишние часы, чтобы лучше работать. Руководители подразделений использовали свой свободный график, чтобы слушать звонки клиентов, наблюдать за своими лучшими сотрудниками и индивидуально обучать. Результатом стал потрясающий трехнедельный Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

скачок продаж на 5%, причем наибольший рост пришелся на тех, кто был ниже среднего. Анкета показала, что ответы сотрудников на эксперимент были положительными, и руководитель ничего не упустил, переложив часть своей работы. «Первая неделя была действительно напряженной, потому что мне приходилось так много планировать, но к середине тестового периода я был более расслаблен и был удовлетворен, когда каждый день ходил домой».

Хотя этот процесс полностью самостоятельный, очень важно поделиться своим планом с начальником, коллегой или наставником. Объяснив, от каких занятий отказываетесь и почему. И согласитесь обсудить то, чего вы достигли за несколько недель. Без этого шага слишком легко вернуться к вредным привычкам. Многие из наших участников обнаружили, что их менеджеры всегда готовы помочь. Другие участники обнаружили, что простое озвучивание обязательств перед другим человеком помогло им выполнить их. При относительно небольших усилиях и без указания руководства предлагаемое небольшое вмешательство может значительно повысить продуктивность работников умственного труда. Конечно, такие сдвиги не всегда просты. Трудно внести эти изменения без дисциплины со стороны кого-то, кто стоит над вами. Но все же согласились, что это упражнение является полезным «механизмом принуждения», который поможет стать более эффективными и заинтересованными сотрудниками и руководителями. Чтобы сделать то же самое, не нужно менять дизайн каких-либо частей организации, реинжиниринг рабочего процесса или трансформировать бизнес-модель. Все, что нужно сделать, это задать правильные вопросы и действовать, исходя из ответов.

Для малого бизнеса нет ничего важнее, чем его сотрудники. Если ваши сотрудники довольны, их производительность будет расти, и это именно то, что вам нужно, чтобы помочь вашему бизнесу расти.

Внесение небольших изменений в привычки резко повысит уровень производительности и эффективности офиса в вашем бизнесе. Это позволит вам получить более качественную работу в течение более короткого периода времени, а также уменьшить количество времени, затраченного на ненужные задачи.

Библиографический список:

1. Голуб И.Н. Геймификация как инструмент мотивации труда персонала/ И.Н. Голуб// Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2021. №8. С. 157-160.

2. Ермишина Е.Б., Макурина А.А. Организационно-экономический механизм управления интеллектуальным капиталом предприятия/ Е.Б. Ермишина, А.А. Макурина// Проблемы социально-экономического развития Сибири. 2020. № 1 (39). С. 33-37.

3. Маглинова Т.Г. Роль международных экономических организаций в современных условиях/ Т.Г. Маглинова// Вектор экономики. 2020. №11(53). С. 27.

4. Мещерякова А.Б. Оценка эффективности трудовых процессов в организации: от теории к практике/ А.Б. Мещерякова// Вестник Академии знаний. 2021. №4(45). С. 215-221.

5. Мугаева Е.В. Непрофессионализм руководителя как фактор снижения эффективности деятельности организации/ Е.В. Мугаева// Вестник Академии знаний. 2019. № 1 (30). С. 123-126.

6. Мугаева Е.В. Интеграция комьюнити-менеджмента в бизнес/ Е.В. Мугаева// Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. №1-2(71). С. 11-13.

Оригинальность 84%

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»