Календжян С.О.[1], Кадол Н.Ф.[1]

[1] Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия

Делегирование полномочий и ответственности в системе социального предпринимательства

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Календжян С.О., Кадол Н.Ф. Делегирование полномочий и ответственности в системе социального предпринимательства // Креативная экономика. — 2020. — Том 14. — № 7. — С. 1357-1368. doi: 10.18334/ce.14.7.110551

АННОТАЦИЯ:

Статья посвящена вопросам делегирования полномочий и ответственности при осуществлении управленческой деятельности субъектами социального предпринимательства. Практика применения системы делегирования особенно важна для социального предпринимательства и имеет стратегическое значение. Прежде всего, это связано с тем, что социальный предприниматель, возглавляя организационную структуру, в первую очередь уделяет внимание созданию конкретной социальной ценности, которая подразумевает вовлеченность в рабочий процесс большого количества участников, имеющих существенно отличающиеся уровни трудовых навыков, опыта трудовой деятельности и социальной компетенции. В связи с этим в статье рассмотрено понятие делегирования полномочий, его роль и необходимость в управленческой деятельности в сфере социального предпринимательства.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: социальное предпринимательство, экономическое развитие, делегирование, полномочия, ответственность, модель управления

ОБ АВТОРЕ

Кадол Наталья Федоровна, кандидат экономических наук, докторант Высшей школы корпоративного управления (NKadol@yandex.ru)

creativeconomy.ru

Издательство КРЕАТИВНАЯ ЭКОНОМИКА

ISSN 1994-6929

Kalendzhyan S.O.[1], Kadol N.F.[1]
[1] RANEPA, Russia

Delegation of authority and responsibility in the social enterprise system

CITE AS:
Kalendzhyan S.O., Kadol N.F. (2020) Delegirovanie polnomochij i otvetstvennosti v sisteme socialnogo predprinimatelstva [Delegation of authority and responsibility in the social enterprise system]. *Kreativnaya ekonomika. 14*. (7). — 1357-1368. doi: 10.18334/ce.14.7.110551

ABSTRACT:
The article is devoted to the delegation of authority and responsibility in the implementation of the management activities of the subjects of social entrepreneurship. Practice of application of the system of delegation is particularly important for social entrepreneurship and has strategic importance. First of all, it is because the social entrepreneur, heading the organizational structure, primarily focuses on the creation of specific social values, which implies the involvement in the working process a large number of participants with substantially different levels of labour skills, work experience and social competence. In this regard, the article considers the concept of subsidiarity, its role and the need for management activities in the field of social entrepreneurship.

KEYWORDS: social entrepreneurship, economic development, delegation, authority, responsibility, management model

JEL Classification: F01, F69, O10

Received: 21.06.2020 / **Published:** 31.07.2020
© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers
For correspondence: Kadol N.F. (NKadol@yandex.ru)

Введение

В современном обществе социальное предпринимательство занимает ключевую позицию в реализации экономического потенциала каждого отдельного человека и общества в целом. Его развитие стимулирует формирование новых социальных

связей и экономических структур, благодаря которым осуществляется решение различных общественно-значимых социальных проблем.

Важной исторической предпосылкой процесса формирования и развития социального предпринимательства является развитие гражданского общества, обособление хозяйственной жизни, формирование социальных групп, имеющих существенно отличающиеся интересы, жизненные цели и установки [1] (*Kadol, 2020*). Возросла социальная ответственность организационных структур, благодаря чему сформировалась соответствующая среда для социально-экономических экспериментов. Существенная часть населения оказывается вне трудовой деятельности и не вовлекается в нормальную общественную среду жизни. А социальные предприниматели выявляют эти имеющиеся ресурсы и задействуют их в решении имеющихся проблем [13] (*Leadbetter, 1997*). Перед представителями социального предпринимательства стоит задача, как эффективно производить социальные ценности наряду с экономическими. При этом они не отвергают идею получения прибыли, а расширяют это понятие, включая в него как экономическую, так и социальную прибыль. На сегодняшний день представители социального предпринимательства способны разделить с государством бремя социальной ответственности. Они являются одним из основных агентов экономических и социальных преобразований в современном обществе.

Новый этап развития общества способствует формированию стимулов для создания и развития социального предпринимательства. К ним следует отнести уровень организационной культуры, стремление к экономической самостоятельности, к успеху и изменению к лучшему социального статуса, личную неудовлетворенность сложившейся ситуацией, семейные традиции и стремление их продолжить и т.п. При этом социальные предприниматели обязаны владеть широким набором управленческих навыков, учитывать личностные особенности сотрудников. Они должны способствовать адаптации и обучению персонала [12] (*Dees*). Социальные предприниматели решают задачи развития депрессивных регионов, открывают новые виды производств и сервисов. В ходе этой работы социальные предприниматели создают рабочие места, проводят обучение безработных, уменьшают социальную напряженность в этих регионах. В качестве примера можно привести работу «Школы фермеров» в Перми. Цель ее деятельности заключается в подготовке сельских предпринимателей. Реализация проекта способствует привлечению молодежи, а также категории граждан, оказавшихся в трудной жиз-

creativeconomy.ru

ISSN 1994-6929

ненной ситуации, к работе в аграрных предприятиях. Благодаря реализации этого проекта подростки и молодежь, преимущественно выпускники детских домов, имеют возможность овладеть необходимыми навыками выполнения сельскохозяйственных работ с целью дальнейшего трудоустройства на постоянной основе [7]. Еще одним примером может являться деятельность организации «Серебряная лебедь» в Республике Беларусь (РБ), которая направлена на обучение девушек из сельской местности и неблагополучных семей [4] (*Kalendzhyan, 2013*).

Однако у социальных предпринимателей есть широкое поле деятельности также в экономически развитых регионах. Например, социальное предприятие Auticon в Германии, которое функционирует в сфере информационных технологий и занимается разработкой программного обеспечения [8] (*Khyon, Byome, 1995*). Большинство сотрудников данного предприятия — это аутисты.

Кроме того, благодаря взаимному сотрудничеству социальных предпринимателей и государственных структур реализуются общественно-значимые проекты. Например, проекты безбарьерной среды, которые связаны с обустройством городского пространства с учетом имеющихся проблем людей с ограниченными возможностями. Например, в городе Бад-Гарцбург в Германии, в котором живет много людей пенсионного возраста и долгожителей, городские автобусы оснащены низкими ступенями. Это позволяет пожилым людям легко заходить и выходить из автобуса. Кроме этого, отсутствует барьер между остановкой и тротуаром. Остановки покрыты особой плиткой, которая уменьшает вероятность того, что люди упали в дождливую погоду или во время снегопада. Многочисленные бизнесы и сервисы в этом городе имеют целью создание комфортной жизни для людей, которым более 70–80 лет.

Обычно в более развитых регионах персонал имеет более высокий уровень образования и трудовых компетенций. Для различных групп работников могут использоваться различные управленческие приемы. Выделим людей, которые давно не работали, которые потеряли свои навыки. Есть люди предпенсионного или пенсионного возраста с существенным багажом знаний и трудовых навыков. Они могут применить свои профессиональные знания и навыки, поделиться своим трудовым опытом. Примером может послужить реализация в Санкт-Петербурге таких проектов, как «Говоруша» и «Передышка+», организованных людьми предпенсионного и пенсионного возраста. Первый проект оказывает логопедическую помощь детям, а второй связан с предоставлением помощи родителям детей-инвалидов. Еще одним

интересным примером является работа Центра активного долголетия в Республике Беларусь, деятельность которого направлена на трудоустройство людей пенсионного возраста и старше 50 лет. Совместно с одной из аптечных сетей был реализован проект «Старший специалист». На базе Центра данная категория граждан смогла пройти обучение и переподготовку для дальнейшей работы в качестве администраторов в данной сети аптек [9]. Кроме того, Центром активного долголетия совместно с агроусадьбой «Терраски» в Воложинском районе для привлечения людей пенсионного возраста был разработан проект «Старшая смена» [9].

Особая группа потенциальных работников — студенты и молодые выпускники различных учебных заведений. Такой моделью развития социального предпринимательства воспользовалась и общественная организация «Белорусская ассоциация помощи детям-инвалидам и молодым инвалидам». Для трудоустройства молодых людей с ограниченными возможностями и психофизическими ограничениями эта организация открыла швейную мастерскую. В этой мастерской создано порядка 15 рабочих мест для данной категории граждан. Для трудоустройства в швейную мастерскую необходимо получить медицинское заключение. В этих целях НИИ Минздрава РБ экспертизы трудоспособности и организации труда инвалидов и Белорусский ресурсно-адаптационный центр «Открытые двери» проводят обследование этих ребят и выдают им заключение о профпригодности. Для поддержки данного проекта и помощи этим людям на базе Столинского профессионально-технического училища было организовано обучение для получения специальности «швея-портной». Разработанный учебный план подготовки был утвержден Брестским областным отделом образования. Обучение по данной специальности рассчитано на шесть с половиной месяцев. Районный центр занятости помог оплатить обучение этих молодых людей, обеспечить их стипендиями. На данном предприятии молодые люди с ограниченными возможностями занимаются пошивом постельных принадлежностей и спецодежды для бюджетной сферы. Предприятия, на которых трудятся люди с ограниченными возможностями, имеют льготы в сфере налогообложения. Это позволяет стимулировать спрос на их продукцию за счет более низких цен [5] (*Kalendzhyan, Gumilevskaya, 2014*).

Однако для успешного развития и реализации проектов в сфере социального предпринимательства одного желания явно недостаточно, необходима уверенность в его осуществимости. Это подразумевает наличие компетентных и подготовленных кадров, которые организуют эффективный процесс управления, неотъемлемым атрибутом которого является наличие навыков

creativeconomy.ru

ISSN 1994-6929

делегирования. Уровень делегирования зависит от компетенций сотрудника. Поэтому для малоквалифицированных сотрудников необходимо применять непосредственное делегирование работ. По мере роста компетенций можно делегировать работы в рамках определенного диапазона. Этот диапазон растет по мере роста компетенций и производительности труда сотрудника. Качественный скачок в инструментах управления происходит при делегировании полномочий и ответственности компетентным сотрудникам. Тем самым ответственность затрагивает основные структурные компоненты личности и нацеливает человека на обретение соответствующих навыков и успешное выполнение поставленной задачи в рамках диапазона переданных полномочий. Уровень компетенций и лояльности сотрудников оказывает существенное влияние на величину контроля.

«Мягкие» методы управления актуальны и значимы для развития социального предпринимательства, так как учитывают морально-нравственные, личностные и креативные стороны человеческой деятельности, особенно для людей, имеющих ограниченные возможности. Эти люди очень восприимчивы к вниманию и доброму отношению к себе. Они тяжело переносят грубость и психологическое давление со стороны «власть имущих».

Прежде всего, применение различных управленческих методов и механизмов в сфере социального предпринимательства связано с его ролью и уровнем воздействия на социальную проблему, целевой аудиторией, особенностями и традициями региона. Например, мотивы организации и ведения социально-предпринимательской деятельности в депрессивных регионах, малых городах и селах очень часто отличаются от мотивов предпринимателей в крупных городах и развитых регионах. Следует отметить, что экономически отсталые регионы, как правило, характеризуются слабым развитием инфраструктуры, низким образовательным и профессиональным уровнем жителей, низким уровнем качества жизни. Для местных жителей первостепенной задачей является практически любой вид трудоустройства, а имеющийся характер работ не является существенным. Жители данных регионов видят в социальном предпринимательстве возможность решения их насущных социальных проблем. В связи с этим процесс делегирования полномочий в сфере социального предпринимательства в данном контексте имеет линейный характер и предполагает простую передачу распоряжений сверху вниз и подчинение нижестоящих сотрудников вышестоящим. В рамках данной модели руководитель и подчиненный осуществляют взаимодействие только в плоскости переданных обязанностей (конкретных видов работ) от первого ко второму. В таком случае процесс делегирования имеет ограничение в виде установленных фор-

мальных правил и является производной от простых видов работ, которые являются востребованными в этой модели взаимодействия. Например, сбор мусора в зонах отдыха, сбор ягод или грибов и т.д.

С развитием страны или региона, повышением социально-культурного развития личности и социальных потребностей людей наблюдается общая гуманизация человеческого сообщества, предполагающая равенство, справедливость, уважение к человеческому достоинству, повышение ценности человеческой жизни и заботу о благе людей. Расширение спектра социальных потребностей населения требует для их удовлетворения все большей степени индивидуализации и диверсификации оказываемых социальных услуг. В этих условиях модель управления социального предпринимательства требует новых подходов. С ростом профессиональных компетенций расширяется диапазон полномочий и реальные трудовые возможности человека. Соответственно, увеличивается уровень ответственности, она становится главным звеном в процессе делегирования [4] (*Kalendzhyan, 2013*). Компетентность и ответственность тесно связаны. Рост компетенций приводит к росту ответственности и расширению диапазона полномочий. Только компетентному и лояльному сотруднику, который четко принимает поставленные перед ним цели и задачи можно доверить право самостоятельно принимать решения. Обучение сотрудников и рост их компетенций являются фундаментом создания условий, стимулирующих у сотрудников организации креативное мышление, инициативность, предприимчивость и стремление к самостоятельному принятию решений. Самой острой задачей для социальных предпринимателей является подбор, обучение и подготовка к конкретной работе сотрудников. Для ограниченного круга персонала, который отличается высоким уровнем трудовых компетенций, можно использовать более сложные методы управления. Их суть — высокая степень делегирования. Компетентный сотрудник получает четкие цели, которые надо достичь, и задачи, которые предстоит решать. Самое главное сотрудник получает диапазон полномочий, в рамках которого он может работать и принимать решения, нести личную ответственность за свою работу, не перекладывая ее на других участников трудового коллектива. Может быть, впервые в жизни в такой ситуации сотрудник социального предприятия становится «хозяином своего рабочего места». При этом руководитель — социальный предприниматель — несет ответственность за управление сотрудниками и, самое главное, за создание условий для максимальной их вовлеченности в деятельность компании. Руководитель социального предприятия, обладая высоким уровнем управленческих навыков, устанавливает как рамки формальных взаи-

creativeconomy.ru

ISSN 1994-6929

моотношений в коллективе, так и развивает коллегиальное сотрудничество, партнерские отношения между участниками процесса создания социальной ценности. На данных принципах строится модель делегирования полномочий и ответственности — Гарцбургская модель управления, разработанная и предложенная профессором Р. Хеном [5] (*Kalendzhyan, Gumilevskaya, 2014*). Например, эта модель легко может применяться в компаниях социального бизнеса, в которых работают компетентные сотрудники, например, пенсионеры — профессионалы или специалисты в области информационных технологий, обладающие профессиональными навыками. Сама модель делегирования универсальна и может быть внедрена на предприятиях всех отраслей экономики. Главное требование — подготовка и вовлечение в трудовую деятельность компетентных кадров.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в социальном предпринимательстве процесс делегирования полномочий и ответственности является весьма значимым, а роль этого процесса будет продолжать расти. Этому будет способствовать переход практически всех компаний на полную или частично удаленную форму работы сотрудников. Прежде всего, это связано с необходимостью непосредственного вовлечения всех сотрудников в процесс реализации уставных целей социального предприятия. Делегирование полномочий и ответственности способствует формированию условий для принятия эффективных управленческих решений, положительно влияет на трудовую атмосферу предприятия. Создаются предпосылки для того, чтобы работник перешел из ранга простого исполнителя в ранг организатора собственной деятельности, которая направлена на создание социальной ценности и рост производительности труда. Таким образом, сотрудник ощущает свою причастность к социальной миссии компании. В результате возрастает самостоятельность в процессе выполнения делегированной задачи, усиливается ответственность за результаты работы. Все это положительно сказывается на эффективности трудового процесса, вовлеченности сотрудников, что соответственно повышает результативность решений поставленных перед социальным предприятием задач. Разработка и применение ключевых документов модели делегирования, таких как общая инструкция по управлению и описание рабочих мест, позволяют внедрить регулярный менеджмент с четким понимаем и разграничением функций руководителей и сотрудников [3] (Kalendzhyan, Beme, 2007). При этом существенно облегчаются функции контроля при удаленной работе, что особенно важно в современных условиях ведения бизнеса.

В Европе и в странах ЕАЭС развиваются предприятия ресторанного бизнеса, в которых работают официантами и поварами люди с ограниченными возможностями. При этом качество блюд и сервис соответствуют высоким требованиям кулинарных стандартов. Следовательно, на этих предприятиях общественного питания персонал компетентный и может нести ответственность за качество своей работы. Интересным примером является франчайзинговая модель французского ресторана «В темноте?», действующего в Москве. Официанты данного ресторана являются инвалидами по зрению. Они являются профессионалами своего дела, обладают необходимыми компетенциями и эффективно справляются со своими обязанностями. Обслуживание клиентов осуществляется в полной темноте и, по сути, они окунаются в среду незрячих людей. Таким образом, посетители получают новые ощущения и другое восприятие людей, которые имеют физические особенности развития. Благодаря такому подходу появляются другие ценности и другое отношение к людям с ограниченными возможностями.

Всемирно известный автомобильный концерн «Фольксваген» одним из первых широко использовал модель управления на основе делегирования полномочий и ответственности. В современных условиях, следуя принципам социально ответственного ведения бизнеса, эта компания привлекает к работе людей с ограниченными возможностями — инвалидов, которые после прохождения очень серьезного обучения работают вместе с обычными сотрудниками.

Заключение

Делегирование полномочий, являясь инструментом управления, имеет большие перспективы. Важно, чтобы эту управленческую модель осваивали социальные предприниматели и применяли на практике в современных условиях перехода на дистанционные формы обучения и удаленной работы. ■

ИСТОЧНИКИ:

1. Кадол Н.Ф. Институциональные основы развития социального предпринимательства: зарубежный опыт. / Монография / Под ред. Л.В. Дуканич. — Москва: МАКС Пресс, 2020. — 140 с.
2. Кадол Н.Ф. Становление и идентификация социального предпринимательства в мировой практике // Лидерство и менеджмент. — 2020. — № 2. — doi: 10.18334/lim.7.2.110501.

creativeconomy.ru

ISSN 1994-6929

3. Календжян С., Беме Г. Делегирование полномочий и ответственности: система эффективного управления. — М.: Дело, 2007. — 280 с.
4. Календжян С.О. Трансформация системы делегирования полномочий и ответственности в работе компаний // Всероссийский экономический журнал «ЭКО». — 2013. — № 10. — с. 143–152.
5. Календжян С.О., Гумилевская О.В. Корпоративное управление и делегирование полномочий: адаптация европейского опыта в российском бизнесе // Российский внешнеэкономический вестник. — 2014. — № 5. — с. 24.
6. Кучко Е. Е., Левицкая И. В., Веремеева Н. П. Современные практики в области социального предпринимательства: опыт Беларуси // Журн. Белорус. гос. университета. Социология. — 2017. — № 3. — с. 102–110.
7. Общественное объединение «Белорусская ассоциация помощи детям — инвалидам и молодым инвалидам». [Электронный ресурс]. URL: http://www.belapdi.by (дата обращения: 25.01.2020).
8. Хен Р., Беме Г. Как руководить людьми — практика менеджмента на предприятии. — Евроменеджмент. — Бад Гарцбург, 1995.
9. Региональная общественная организация «Школа Фермеров Пермского края». [Электронный ресурс]. URL: http://shkolafermerov.ru/o_nas.html (дата обращения: 27.05.2020).
10. Социальное предприятие от идеи до старта. — Брестский местный фонд регионального развития, 2018. — 144 с.
11. Стартап по трудоустройству пенсионеров — быть или не быть? [Электронный ресурс]. URL: http://socnews.by/socprojects/2019/04/23/article_49658 (дата обращения: 27.05.2020).
12. Dees J. G. The meaning of social entrepreneurship. [Электронный ресурс]. URL: http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf. (дата обращения: 27.05.2020).
13. Leadbetter C. The rise of social entrepreneurship. — London: Demos, 1997. — 8 p.

REFERENCES:

Sotsialnoe predpriyatie ot idei do starta [A social enterprise from idea to launch] (2018). (in Russian).

Dees J. G. The meaning of social entrepreneurship. Retrieved May 27, 2020, from http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf.

Kadol N.F. (2020). *Stanovlenie i identifikatsiya sotsialnogo predprinimatelstva v mirovoy praktike* [Formation and identification of social entrepreneurship in the world practice]. Leadership and management. (2). (in Russian). doi: 10.18334/lim.7.2.110501.

Kadol N.F. (2020). *Institutsionalnye osnovy razvitiya sotsialnogo predprinimatelstva: zarubezhnyy opyt* [The institutional framework for the development of social entrepreneurship: international experience] (in Russian).

Kalendzhyan S., Beme G. (2007). *Delegirovanie polnomochiy i otvetstvennosti: sistema effektivnogo upravleniya* [Delegation of authority and responsibility: effective management system] (in Russian).

Kalendzhyan S.O. (2013). *Transformatsiya sistemy delegirovaniya polnomochiy i otvetstvennosti v rabote kompaniy* [Transformation of the system of delegation of authority and responsibility in the companies]. *Vserossiyskiy ekonomicheskiy zhurnal «EKO»*. (10). 143 — 152. (in Russian).

Kalendzhyan S.O., Gumilevskaya O.V. (2014). *Korporativnoe upravlenie i delegirovanie polnomochiy: adaptatsiya evropeyskogo opyta v rossiyskom biznese* [Corporate management and delegation of authorities: adaptation of the European experience in Russian business]. *Russian Foreign Economic Bulletin.* (5). 24. (in Russian).

Khyon R., Byome G. (1995). *Kak rukovodit lyudmi — praktika menedzhmenta na predpriyatii. — Evromenedzhment* [How to manage people — the practice of management in the enterprise. Euromanagement] (in Russian).

Kuchko E. E., Levitskaya I. V., Veremeeva N. P. (2017). *Sovremennye praktiki v oblasti sotsialnogo predprinimatelstva: opyt Belarusi* [Modern practices in the social entrepreneurship: the experience of Belarus]. *Zhurn. Belorus. gos. universiteta. Sotsiologiya.* (3). 102 — 110. (in Russian).

Leadbetter C. (1997). *The rise of social entrepreneurship*

ISSN 1994-6929