

*Желамская Екатерина Михайловна,  
ассистент кафедры экономики и управления филиала  
ВВУЗ «Крымский гуманитарный университет» в г. Армянске*

**Постановка проблемы.** Сегодня к делегированию полномочий подталкивают потребности компаний. Ключом к успеху являются быстрая реакция на требования клиентов, надежные межуровневые и межфункциональные связи в компаниях, а также необходимость использовать местные, мгновенно возникающие и исчезающие возможности, что требует решительной децентрализации процессов принятия решений.

Большинство современных руководителей охотно признают важность и значимость делегирования полномочий в процессе управления персоналом. Однако, когда речь заходит о конкретной ситуации, многие тут же стремятся доказать собеседнику (консультанту или руководителю высшего уровня), что механизм делегирования полномочий или не функционирует, или уж точно не применим к их участку работы. Главным аргументом становятся жалобы на недостаточную компетентность подчиненных. В результате такого отношения руководитель оказывается перегружен оперативными задачами. Бизнес не получает стратегического развития, упускаются выгодные возможности.

Именно поэтому процессу делегирования полномочий в современных условиях ведения бизнеса необходимо уделять должное внимание. Руководителю необходимо стремиться избавляться от рутинных дел, делегируя их своим подчиненным, которые, в свою очередь, не должны избегать ответственности и блокировать данный процесс по тем или иным причинам.

**Анализ последних источников и публикаций.** Вопросом делегирования руководителем полномочий задавались многие известные ученые, которых можно смело назвать основоположниками науки менеджмента. Так, Альберт М., Мескон М.Х., Хедоури Ф. в своем труде «Менеджмент» рассматривают понятие «делегирование» и его связь с понятиями «ответственность» и «полномочия». Они описывают делегирование, как передачу подчиненным часть задач и полномочий. И при этом они отмечают тесную взаимосвязь этих трех понятий и невозможность существования отдельно. Делегированию также уделяли определенное внимание Веснин В.Р. в труде «Основы менеджмента», Кунц Г. и Доннел С. в своем труде «Системный и ситуационный анализ управленческих функций», Герчикова И.Н. в книге «Менеджмент» и многие другие. Все эти ученые рассматривали делегирование как неотъемлемую часть успешного управления.

**Цель статьи** заключается в рассмотрении сущности процесса делегирования, определения его необходимости и значимости для осуществления эффективной управленческой деятельности в любой организации.

**Основной материал исследования.** Делегирование полномочий – передача полномочий другому лицу. Применяется обычно как средство децентрализации управления (делегирование полномочий подчиненным со стороны руководителя) [2, с. 268]. Основной целью делегирования является разгрузка высшего руководства, активизация деятельности персонала, повышение уровня их вовлеченности и заинтересованности.

Для того чтобы делегирование происходило на качественном уровне, должна быть четко поставлена задача, сотрудники наделены полномочиями. В некоторых ситуациях нужно объяснить зону ответственности, провести обучение и добавить мотивацию. Рассмотрим два важнейших этапа делегирования – определение делегируемой деятельности и выбора сотрудника для делегирования.

Обязанности, делегируемые в первую очередь:

– рутинная деятельность, которая не сильно влияет на результат, процессы, повторяющиеся периодически, требующие большого количества времени, и не требуют менеджерских навыков (сбор информации, различные отчеты, работа с почтой, исходящие звонки, ответы на письма);

– специализированная подготовка, которая требует специализированных знаний. Если какой-либо сотрудник обладает данными знаниями и опытом и может выполнить данное задание намного лучше (подготовка совещаний, презентаций, написание текстов).

Есть задания, которые делегировать не стоит:

– задания, связанные с традициями компании (награждения, поощрения, признание героев, поздравления);

– антикризисные и политические мероприятия. Менеджер может делегировать поручения в соответствии с правилами политики организации. Но он не должен делегировать ответственность, которая предполагает определение политики организации, выбора стратегии и принятия решения, ведущих к выходу из кризиса;

– личные встречи с персоналом ни по инициативе руководителя, ни по инициативе работников. Такие встречи могут провоцироваться желанием установления обратной связи, необходимостью проведения аттестации, постановки целей;

– нельзя делегировать делегирование. Самая распространенная ошибка – делегирование через [секретаря](#).

После определения задачи для делегирования, надо подобрать сотрудника, соответствующего заданию. Даже, если менеджер абсолютно прав, то при делегировании он может оказаться не прав из-за неопытности сотрудника, которому делегировали задачу. Реализация проекта большей частью зависит от персонала, выбранного для делегирования. При выборе человека, руководитель должен ясно понимать, что он передает сотруднику часть своих обязанностей, ответственность за которые лежит на нем. Поэтому, по словам Э. Карнеги, главное в успехе выполнения работы – найти правильного человека для выполнения этой работы.

Секретом правильного выбора кандидата является соединение навыков и личности с заданием. При выборе, чтобы не ошибиться, руководитель должен сам ответить на вопросы: насколько профессиональными навыками человек обладает, его техническая подготовка; какую деятельность работы знает больше или меньше всего; особенности построения взаимных отношений; готов ли выбранный сотрудник к переменам в его обязанностях; есть ли у человека стремление к развитию и успеху.

Сотрудник, стремящийся к успеху, работает эффективнее. Мотивация сотрудника для выполнения делегируемого задания выполняется на основании пересечения интересов организации и интересов работника в его продвижении и развитии. Это уже следующие этапы делегирования.

Делегирование полезно применять не только с целью достижения результата, но и для [мотивации персонала](#), его оценки и развития карьеры. Делегированию надо учиться, как технике. Умение менеджера делегировать показывает его эффективность. Руководитель, обладающий этим навыком на хорошем уровне, имеет больше шансов стать лидером высокого уровня. Опытные руководители и владельцы бизнесов диагностируют его в качестве руководителя по умению делегировать. Сразу определяется его стиль управления, психологические барьеры в процессе работ с персоналом. Конечно, менеджер должен уметь делегировать так, чтобы делегирование не переходило в шантаж. Если каждый из

менеджеров будет полностью и правильно использовать делегирование, как инструмент, то компания быстрее пойдет навстречу успеху и прибыли.

Особое значение проблема эффективного делегирования полномочий имеет для менеджеров высшего уровня управления. Это связано в первую очередь с чрезмерной загрузкой таких руководителей. Поэтому на современных предприятиях, если это не очень мелкие фирмы, менеджеры более высокого звена могут выполнять свои обязанности лишь при условии, что они делегируют часть своих полномочий другим руководителям нижних уровней управления. Таким образом, одни менеджеры постоянно работают в тесном контакте с другими менеджерами.

Однако необходимо отметить, что нет менеджеров, обладающих неограниченными полномочиями. Лимитирующими факторами здесь могут быть, например, законы, политика местных властей, профсоюзы, акционеры, учредители предприятия и т.д. Кроме того, менеджеры не могут делегировать подчиненным полномочия, которые противоречат нормам человеческой морали, этике, а также принятым в обществе национальным и религиозным традициям.

Делегирование задач и полномочий имеет как положительные, так и отрицательные моменты. К положительным сторонам делегирования ответственности можно отнести следующие: менеджер освобождается от части функций исполнения и контроля; подчиненные проявляют творческий подход к делу; сотрудники приобретают навыки самостоятельной и ответственной работы. Отрицательные стороны делегирования: имеется угроза невыполнения работы, ухудшения ее качества; возможно появление конкуренции менеджеру среди отдельных сотрудников; усложняется процесс принятия окончательных решений.

Основные правила работы менеджера при делегировании полномочий: понимание главных целей решаемых проблем при передаче полномочий подчиненным; делегирование полномочий в первую очередь способным, инициативным работникам; объективная оценка возможного риска; регулярное консультирование и контроль за работой сотрудников [1, с. 138].

В классической литературе по менеджменту рассматриваются трудности, которые возникают у руководителей при делегировании ими полномочий. Так, Л. Ньюмен приводит пять причин нежелания руководителей делегировать полномочия:

- заблуждение руководителя «Я это сделаю лучше». Но если руководитель не будет разрешать подчиненным выполнять новые задания с дополнительными полномочиями, то они не будут повышать свою квалификацию;
- руководители так погружены в повседневную работу, что пренебрегают более общей картиной деятельности. Будучи не в состоянии охватить долгосрочную перспективу в череде работ, они не могут полностью осознать значение распределения работы между подчиненными;
- отсутствие доверия к подчиненным. Если руководители действуют так, как будто не доверяют подчиненным, то подчиненные на самом деле будут работать соответствующим образом. Они потеряют инициативность и почувствуют необходимость часто спрашивать, правильно ли выполняют работу;
- боязнь риска. Поскольку руководители отвечают за работу подчиненного, они могут испытывать опасения, что делегирование задания может породить проблемы, за которые им придется отвечать;
- неэффективные механизмы контроля. У руководства будут причины для беспокойства относительно делегирования дополнительных полномочий подчиненным [4].

Подчиненные избегают ответственности и блокируют процесс делегирования по следующим основным причинам: подчиненный считает, что удобнее спросить руководителя, что делать, чем самому решить проблему; работник боится критики за совершенные ошибки; у подчиненного отсутствуют информация и ресурсы, необходимые для успешного выполнения задания либо у него уже больше работы, чем он может сделать; у подчиненного отсутствует уверенность в себе; подчиненному не предлагается каких-либо положительных стимулов дополнительной ответственности [3, с. 485].

Причины нежелания делегировать полномочия или напротив, принимать ответственность на себя, кроются в особенностях психологии личности работников. Значимым является: эмоциональное взаимодействие между членами трудового коллектива, избранные управляющими модели поведения и формы контроля за исполнением решений, обратная связь с подчиненными, мотивирование работников для участия в процессе разработки ответственных решений.

**Выводы.** Таким образом, роль делегирования обозначена в самом его определении. Оно представляет собой средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников бесчисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей всей организации. Если существенная задача не делегирована другому человеку, руководитель вынужден будет выполнять ее сам. Это, конечно, во многих случаях просто невозможно, так как время и способности руководителя ограничены. Более важным является то, что сущность управления заключается в умении «добиться выполнения работы другими». Только сами руководители могут сделать процесс делегирования полномочий и разработки совместных управленческих решений эффективным. Руководитель направляет, стимулирует, организует, определяет политику, формирует культуру организации.

Поведенческие особенности руководителей влияют на стиль их руководства, избираемые формы и методы принятия управленческих решений. В дальнейшем более детальный анализ процесса делегирования полномочий на предприятии позволит решить такие проблемы, как нехватка рабочего времени и увеличение эффективности работы руководителя, стремительный рост и развитие предприятия за счет грамотно организованной системы управления, основанной на четком распределении полномочий и ответственности между подчиненными.

**Резюме.** В статье рассмотрена сущность процесса делегирования, определен круг обязанностей, которые руководитель должен передавать своим подчиненным в первую очередь и те, которые не стоит делегировать, а необходимо выполнить самому. Автором уделено внимание вопросу подбора кандидата, соответствующего порученному заданию. Проанализированы трудности, которые могут возникнуть у руководителя при делегировании им полномочий. Также описан ряд причин, по которым сами сотрудники могут избегать ответственности и при этом блокировать процесс делегирования им полномочий. **Ключевые слова.** Делегирование полномочий, ответственность, обязанность, децентрализация управления.

**Резюме.** У статті розглянуто сутність процесу делегування, визначено коло обов'язків, які керівник повинен передавати своїм підлеглим в першу чергу та ті, які не варто делегувати, а необхідно виконати самому. Автором приділено увагу питанню підбору кандидата, який відповідає дорученому завданню. Проаналізовано труднощі, які можуть виникнути у керівника при делегуванні повноважень. Також описано ряд причин, за якими самі співробітники можуть уникати відповідальності і при цьому блокувати процес делегування їм повноважень. **Ключові слова.** Делегування повноважень, відповідальність, обов'язки, децентралізація управління.

**Summary.** The article considers the essence of the process of delegation, defined terms of reference, which the Manager must pass on to their subordinates in the first place and those that are not worth to delegate, and it is necessary to perform himself. The author pays attention to the issue of selecting a candidate, of the relevant assigned to the task. Analyzed the

difficulties which might arise from the head of the delegation of authority. Also describes a number of reasons, by which the employees can avoid responsibility and thus block the process of delegation of authority. **Keywords.** Delegation of powers, responsibilities, duties, decentralization of management.

**Литература**

1. Драчева Е. Л. Менеджмент / Е. Л. Драчева, Л. И. Юликов. – М.: Век, 2002. – 288 с.
2. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 495 с.
3. Федорова Т. А. Менеджмент / Т. А. Федорова. – М.: Век, 2007. – 776с.
4. Семь поводов для отказа от делегирования полномочий и методы их устранения.: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm254.html>