

ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ В ТЕОРІЇ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Результативне функціонування складної системи відносин керівника і підлеглих підприємства виключає одноосібне виконання керівником управлінських функцій. Керівникові важко вирішувати всі управлінські завдання і навіть найдосвідченіший, комунікабельний, харизматичний керівник не в змозі самотійно впоратися з вирішенням численних управлінських завдань, що стоять перед ним. Тому, в такому випадку, делегування повноважень є засобом вирішення вищезазначеної проблеми.

Проблему делегування в теорії управління досліджено в працях П. Алексєєва, М. Альберта, М. Виноградського, О. Паніна, Ф. Хедоурі, О. Шканової та ін.

Термін „делегування” утворюється від латинського *delegatus, delegare*, що має значення „відправляти”, „назначати” та означає дію керівників з розподілу та передачі завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі розуміють делегування як акт, який перетворює людину на керівника. Виходячи з цього визначення, однією з передумов процесу делегування є формування в людини необхідних якостей керівника.

М. Виноградський та О. Шканова характеризують делегування як процес передачі обов’язків і повноважень від вищого рівня управління до нижчого рівня або навпаки. Делегування повноважень учені розуміють як „передачу підлеглим тих прав, які їм необхідні для прийняття рішень у процесі виконання конкретної роботи. Разом з тим, делегування не означає, що вищий керівник зовсім відмовляється від прав і обов’язків вирішувати делеговані питання. Він несе повну відповідальність за всі дії підлеглих, яким він делегував свої повноваження. Підлеглий, у свою чергу, повністю відповідає перед керівником і за якість рішень, і за затримки в рішенні делегованих йому питань”.

Проведений аналіз наукових джерел дозволив дійти висновку, що більшість сучасних дослідників пов’язують процес делегування з відповідальністю, свободою вибору, совістю.

А. Файоль розглядає повноваження в тісному зв’язку з відповідальністю: „Відповідальність є наслідком повноважень, це їх природний наслідок, по суті дубль, і там, де здійснюються повноваження, виникає відповідальність”. До структурних компонентів делегування Н. Ліпаткіна відносить когнітивноціннісний, комунікативний, організаційно-діяльнісний та рефлексивний компоненти. Тобто, делегування повноважень передбачає наявність знань про зміст роботи, розуміння її цінності, необхідних комунікативних, організаційних, рефлексивних умінь, а також умінь „діяти”, планувати, доводити дію до кінця, що безумовно вагомо у формуванні ціннісного ставлення до праці.

Мистецтво делегування повноважень і здійснення контролю діяльності з метою забезпечення ефективного виконання підлеглими покладених на них завдань, обов’язків у практиці управління характеризується як визначальна ознака якості праці самого керівника.

Перевагами делегування повноважень в системі адміністративного менеджменту є: вивільнення часу і потенціалу керівника для виконання власне управлінських завдань замість виконавської роботи, а також з метою самоосвіти; виявлення працівників, спроможних розв’язувати ті чи інші проблеми у разі відсутності керівника; зростання рівня компетентності працівників; розвиток у підлеглих відповідальності за делеговані повноваження; конструктивний розподіл робочого навантаження між великою кількістю людей і поліпшення умов їхньої праці; висунування більшого числа ідей, думок та альтернативних варіантів рішень; усвідомлення працівниками на практиці своїх справжніх можливостей і набуття вмінь та навичок управлінської діяльності, необхідних для кар’єрного просування; зміцнення у працівників почуття благополуччя і впевненості у власних силах.

Однак, як свідчить практика – керівники бояться передавати повноваження. Причинами цього, є існуючі міфи: ви не можете довіряти своїм працівникам; якщо ви делегуєте завдання ви втрачаєте контроль над ним та його результатами; ви один хто знає відповіді на всі питання; ви самі можете виконати роботу швидше; делегування понижує ваш авторитет; праця ваших працівників буде оцінена високо, а ваша – ні; делегування понижує вашу гнучкість; ваші працівники дуже заняті; ваші працівники не можуть зрозуміти ситуацію.

Але не всі завдання управлінської діяльності можна делегувати своїм підлеглим. У будь-якому випадку делегується: рутинна, дріб’язкова робота; збір інформації; підготовча робота (проекти і т.д.); спеціалізована діяльність; заміщення; майбутні обов’язки.

Не підлягають делегуванню: вироблення цілей і політики розвитку організації (довготермінове планування); оцінка діяльності, дисципліна та покарання; завдання довірчого характеру (особисті доручення вищих керівників; конфіденційні обставини; керівництво співробітниками, їх мотивація; завдання високого ступеня ризику і особливої важливості; незвичайні, виняткові справи; термінові справи, що не залишають часу для пояснення і повторної перевірки.

Делегування повноважень – ефективний управлінський прийом, який повинен виконуватися при дотриманні певних принципів:

1. Чітко визначати рівень виконання і необхідні дії;
2. Визначати час звіту про результати;
3. Інформувати колектив, на який поширюється делегована влада;

4. Забезпечувати підлеглого необхідною інформацією;
5. Делегувати послідовно;
6. Надавати підлеглим можливість вибору делегованих завдань.

Формами передачі повноважень можуть бути:

– повне делегування: підлеглий виконує роботу і несе за неї відповідальність перед вищим рівнем управління, безпосередній керівник звільнений від участі в роботі;

– обмежене делегування: підлеглий виконує доручену роботу, але відповідальність за її результати несе разом зі своїм безпосереднім керівником;

– нульове делегування: підлеглий виконує доручену роботу, але відповідальність за її результати несе його керівник;

– делегування навпаки: підлеглий, отримавши завдання, перекладає його виконання на свого керівника.

Після вирішення питання доцільності, умов та змісту делегування повноважень, постає проблема алгоритму процесу делегування повноважень:

- пояснити завдання;
- пояснити важливість завдання;
- надати повноваження;
- надати підтримку (ресурси);
- одержати згоду;
- довірити подальше її рішення під спостереженням, коректуючи при цьому підлеглого;
- передати співробітнику роботу цілком і надалі здійснювати тільки контроль над виконанням.

Етапи розвитку делегування:

1. Перший етап делегування характеризується централізованими командно-бюрократичними правилами вироблення управлінських рішень. Делегування підтримується на нульовому рівні, рішення виробляються в централізованій структурі управління, звітність та нормування деталізовані.

2. Другий етап вводить поняття «управління у співпраці», яке передбачає колективне обговорення проблем, вироблення рішень в ході обговорення, спільне обговорення варіантів рішень, виділення сфер управлінської діяльності співробітників служб управління.

3. Третій етап розвитку делегування пов'язаний з появою поняття «заборона на втручання з боку вищого керівника». Якщо перший і другий етап спиралися на право керівника будь-якого рівня контролювати всі нижчі структури, то третій етап обмежив сферу управління тільки найближчим рівнем підпорядкування. Більш того, для кожного керівника виділяється область управління і відповідальності.

Для визначення можливості передачі підлеглим частини своїх повноважень необхідно проаналізувати доцільність і умови для цього. Треба уважно переглянути перелік своїх обов'язків визначити, яку їх частину ви змогли б передати підлеглим й очікувати від них позитивних результатів їх використання. Під час аналізу доцільності передачі частини своїх повноважень потрібно враховувати мотиви і цілі діяльності. Якщо, наприклад, ви повинні сконцентрувати свої зусилля на перспективних цільових проблемах, що мають ключове значення для майбутнього, то вирішення поточних питань, завдань найближчого майбутнього можна доручити своїм помічникам, розвиваючи їхню активність і забезпечуючи певний їхній ріст. При передачі частини своїх обов'язків потрібно пам'ятати, що вся повнота влади залишається за вами. Потрібно також визначити наслідки не передачі частини своїх повноважень. Важливим є визначення ризиків при передачі частини своїх повноважень. Для визначення можливості делегування повноважень підлеглим потрібно довідатися про здібності і характер ваших підлеглих. Важливим при цьому є визначення інтересів і мотивів, що спонукають людину до праці, знайти помічників, які могли б дійсно вас представляти під час передачі їм частини повноважень.

Отже, делегування повноважень є значущою стороною управлінської діяльності будь-якого керівника і є необхідним елементом розвитку організації. Делегування повноважень надає самостійності підлеглим, дозволяє їм одержувати досвід у виконанні складних завдань, а, отже, забезпечує їх професійне зростання та мотивацію. А вмотивований співробітник, у свою чергу, працює більш віддано й результативно, що сприяє зростанню ефективності підприємства загалом.