

**Безуглая Галина Викторовна**

старший преподаватель

ФГБОУ ВО «Камчатский государственный

технический университет»

г. Петропавловск-Камчатский, Камчатский край

## **ДЕЛЕГИРОВАНИЕ КАК ВИД УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ДЕЙСТВИЯ И ЕГО СПЕЦИФИКА**

***Аннотация:** в статье рассмотрена сущность и роль делегирования в формировании эффективного механизма управления, приведены этапы, принципы, преимущества и стили делегирования, охарактеризован механизм делегирования с точки зрения подчиненного и руководителя. Автором предложены основные факторы, способствующие высокой эффективности делегирования полномочий.*

***Ключевые слова:** ответственность, полномочия, мотивация, эффективность, делегирование.*

Трудно представить современную жизнь без делегирования обязанностей. Чтобы добиться значимых результатов своей компании, руководитель должен не только быть отличным профессионалом в своем деле, но и должен уметь отлично организовать свою работу, а именно распределять между своими сотрудниками конкретные задания. Такой вид взаимоотношений между подчинёнными и начальником называется делегированием. Тема делегирования как управленческого действия очень актуальна в наши дни.

Между такими понятиями как делегирование и управление следует поставить знак равно. Так как настоящий руководитель должен уметь пользоваться методами делегирования, в противном случае он добьётся развала своей работы.

Американский социолог Мери Паркер Фоллет был одним из первых ученых, кто обратился к поведенческим проблемам человека и способствовал развитию нового направления в менеджменте. По его мнению, руководитель не может быть профессионалом во всех сферах и не должен брать на себя всю работу. Для

достижения максимального результата необходимо делегировать обязанности между своими работниками. Работники в свою очередь, должны качественно справляться со своими трудовыми функциями и нести ответственность за свою профессиональную деятельность перед руководителем, но конечную ответственность за результаты всего коллектива несет сам лидер.

Благодаря процессу передачи конкретных заданий подчиненному руководителю узнает возможности своего работника, его уровень квалификации, личностные и профессиональные качества. Подчиненный в свою очередь, стремится оправдать доверие своего начальника и сделать свою работу качественно и в указанные сроки. Таким образом, делегирование выступает в качестве мотивационного способа.

При подходе данного вида управленческого действия руководителю необходимо ориентироваться на частные вопросы, специализированную деятельность, рутинную работу. Максимальный эффект делегирования получается в том случае, когда начальник передает свою работу тем сотрудникам, которые добиваются наибольших профессиональных успехов чем он [2, с. 35].

В то же время, руководитель никогда не должен перекладывать ответственность на своих подчиненных при рассмотрении таких вопросов как: задачи высокой степени риска и особой важности, изменение структуры персонала, мотивация сотрудников, реорганизация компании, конфиденциальные задачи.

Основными целями делегирования полномочий являются:

- 1) увеличение заинтересованности и вовлечения работников;
- 2) создание наилучших условий для решения перспективных и стратегических управленческих задач;
- 3) освобождение вышестоящего руководителя от текущих задач;
- 4) повышение дееспособности нижестоящих звеньев.

При делегировании крайне необходимо, чтобы руководитель относился ответственно и профессионально к данному процессу управленческой деятельности. При передаче своих полномочий работнику он должен ориентироваться на

пользу своей компании, а не на амбиции. Использование делегирования в профессиональной деятельности является очень хорошим инструментом, позволяющим усилить уверенность работника в своих силах. Поэтому начальник должен быть готовым поддерживать, мотивировать и помогать в случае необходимости своему подчинённому. Даже самый опытный и высокоэрудированный специалист может совершить ошибку в ходе своей работы. Поэтому руководитель должен не только объективно разобрать суть ошибки, но и найти подход, позволяющий укрепить желание работника относиться к своим профессиональным обязанностям дальше с желанием и энтузиазмом. Несмотря на то, что подчиненные несут обязательства за делегированные им задачи, итоговую ответственность за профессиональные результаты коллектива должен брать на себя сам руководитель [4, с. 81].

Согласно социологическому опросу: 77,4% руководителей ответили, что могут спокойно обсуждать проблемы с сотрудниками и совместно находить верные решения; 12,3% опрошенных высказались, что сильно раздражаются в случае профессиональных неудач своих подчиненных; 7,1% признались, что ошибаться – это нормально и не стоит остро реагировать на промахи своих работников; 3,2% сказали, что в случае добросовестного выполнения обязанностей своих подчиненных, готовят да них ответ для них в письменном виде.

Делегирование очень важный и трудоемкий процесс, состоящий из следующих этапов (рис. 1) [1, с. 23].

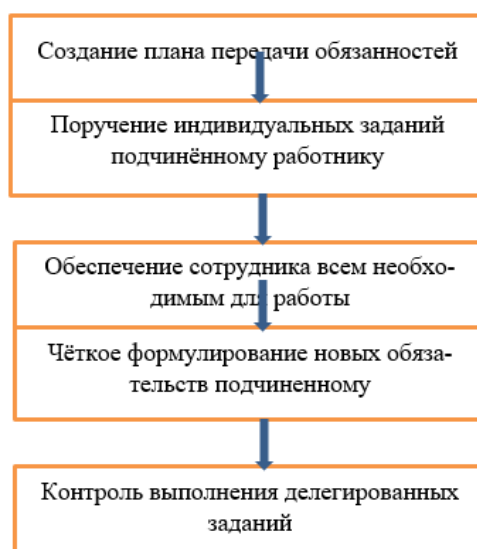


Рис. 1. Этапы делегирования полномочий

Рассмотрим данные этапы более подробно.

Составление передачи обязанностей включает в себя составление индивидуальных задач для сотрудника и формулировку желаемого результата.

Поручение индивидуальных заданий подчиненному работнику. Главная задача руководителя на данном этапе подробно рассказать сотруднику о главной цели работы, дать ему ознакомиться с обязанностями, которые он будет выполнять для достижения результата, предоставить ему систему вознаграждения за качественно проделанную работу, обсудить текущие вопросы.

Обеспечение сотрудника всем необходимым для работы включает в себя опыт, обучение, материальные и информационные ресурсы.

Четкое формулирование новых обязательств подчиненному. В ходе работы нередко появляются новые задачи, требующие своевременного решения. Чтобы данный процесс проходил максимально качественно, начальник компании должен четко обозначить сроки и методы решения новых обязательств сотруднику.

Контроль выполнения делегированных заданий. «Плотность» контроля за исполнением задачи очень зависит от четкости поставленной задачи, от опыта и знаний подчиненного и от системы мотивации исполнителя. Если с этими факторами все в порядке, руководитель может осуществлять минимальный контроль [6, с. 92].

Существуют два вида делегирования полномочий: линейные и аппаратные. Рассмотрим их более подробно.

Линейные полномочия передаются по цепочки от начальника компании к своим подчиненным и далее к другим работникам (от высших должностей к низшим). Данный вид делегирования позволяет руководителям узаконить свою власть над подчиненными работниками. При этом управленец имеет право самостоятельно решать вопросы без согласования с другими руководителями в рамках традиций, законов, обычаев своей организации. В качестве примера можно привести директора, который принимает на работу сотрудника и устанавливает ему должностной оклад, приобретает для своей организации различные виды товаров или решает распределение объема выделенных ему финансовых и материальных ресурсов.

Аппаратные полномочия позволяют организациям использовать специалистов без нарушения единой целостности для решения различных задач, обсуждающего или консультативного характера в рамках деятельности, направленной на достижение цели.

Делегирование – ключевая обязанность руководителя. Уследить одному за всем одновременно невозможно. Пренебрегая делегированием полномочий, руководитель не только подрывает свой авторитет, но и снижает показатели эффективности всего коллектива. Тем не менее многие начальники боятся передавать обязанности своим подчиненным. Рассмотрим основные причины, по которым предприниматели оттягивают момент делегирования (рис. 2) [3, с. 17].

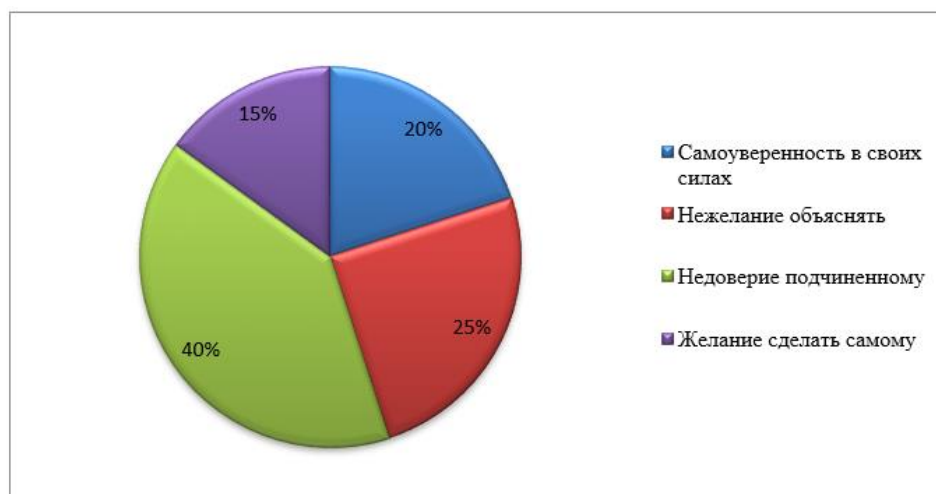


Рис. 2. Основные причины, по которым руководители боятся передавать полномочия подчиненным

Согласно графику 40% руководителей не могут доверять работу по причине достаточного уровня компетентности у своих работников, 25 процентов начальников не хотят тратить время на объяснения, поэтому избегают делегирования полномочий. Частая причина страхов обусловлена тем, что руководитель на начальном этапе ограничен финансово, и он не может позволить пригласить на работу опытных и квалифицированных специалистов. Делегирование полномочий представляет собой в определенном смысле вид искусства, требующий много времени и затрат на обучение.

Что касается подчиненных, то они пытаются избежать делегирования по следующим причинам: отсутствие необходимых знаний, опыта, информации; переагруженность своей работой; отсутствие мотивации; страх последствий в случае некачественного выполнения заданий.

Существует три основных стиля делегирования: демократический, либеральный и авторитарный (табл. 1) [5, с. 63].

Таблица 1

Характеристика основных стилей делегирования

Полномочия	Стиль делегирования		
	Демократический	Либеральный	Авторитарный
Кто принимает решения	Руководитель с учетом мнения сотрудника	Сотрудник	Руководитель
Роль сотрудника при делегировании	Выполняет задания по своему усмотрению и высказывает свое мнения по заданиям, в случае затруднения может обратиться за советом	Полностью сам решает, как будет справляться с поставленной задачей	Выполняет по инструкции, поставленную руководителем задачу
Для кого подходит	Активным и опытным сотрудникам	Очень опытным сотрудникам: топ-менеджменту или ученым	Неопытным новичкам

Использование демократического стиля используют в организациях, где присутствуют опытные сотрудники, способные брать на себя различные задачи

при делегировании и нести за них ответственность. Задача руководителя – обсудить с работником процесс выполнения задания, снабдить его всеми необходимыми ресурсами и обозначить сроки. Процесс контроля должен быть мягким, сотрудник может предложить свои варианты решения.

Либеральный стиль подходит только для опытных профессионалов. Руководитель не принимает участия в решении задач, а только следит за выполнением к назначенному сроку и, чтобы в процессе работы не отклонись от ожидаемого результата.

Авторитарный стиль используют в работе с неопытными работниками. Руководитель должен подготовить последовательную четкую инструкцию при делегировании полномочий для действий сотрудника, проконтролировать затем его работу и принять решения в случае необходимости по задаче.

Распределение полномочий невозможно без хорошей команды. Руководителю, как и сотрудникам, важно знать, что его поддержат и оправдают его доверие. Начальник должен быть примером для своего коллектива. Для того чтобы сотрудники ему доверяли, он должен доверять сам. Нанимая сотрудников на работу, руководителю необходимо обращать внимание не только на профессиональные качества, но и совпадение ценностей. Рассмотрим основные ошибки делегирования (рис. 3) [7, с. 8].



Рис. 3. Основные ошибки делегирования

Составляя план передачи обязанностей, руководитель компании должен предусмотреть все необходимые ресурсы подчиненных: опыт, техническое обу-

чение материалы, обучение. Стоит обратить внимание, что именно обучение способствует повышению уверенности работников в своих знаниях, и они инициативно принимают полномочия.

Важными моментами в достижении целей являются информирование и мотивация сотрудников. Чтобы правильно справляться со своими обязанностями подчиненный должен владеть ситуацией сложившейся как в самой организации так вне её. Для повышения результативности руководителю нельзя забывать про мотивацию своих работников. При этом стимулирование должно быть как материальным, так и нематериальным (продвижение по службе, благодарность)

Несмотря на перечисленные методы преодоления неэффективного делегирования, руководителю крайне сложно будет обойтись без эффективной системы контроля, так как будет возникать страх относительно выполнения подчиненными своих полномочий. Создание обратной связи будет способствовать предотвращению ошибок и качественному выполнению своих непосредственных обязанностей. Рассмотрим основные преимущества процесса делегирования для руководителя и сотрудников организации (табл. 2) [6, с. 29].

Таблица 2

#### Основные преимущества процесса делегирования полномочий

Преимущества делегирования для руководителя	Преимущества делегирования для работников
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Экономия времени и сил для решения более важных задач</li> <li>2. Обучение и развитие сотрудников</li> <li>3. Достижение высокого уровня культуры управления в организации</li> <li>4. Качественное решение стратегических задач</li> <li>5. Повышение лояльности руководителя и коллектива</li> <li>6. Выявление управленческого резерва и развитие лидерских навыков руководителя</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повышение мотивации</li> <li>2. Развитие навыков руководства и повышение компактности</li> <li>3. Укрепление отношений с руководством</li> <li>4. Возможность показать свои профессиональные и личностные качества</li> <li>5. Приобретение нового опыта</li> <li>6. Разнообразие работы и возможность получить новую должность</li> </ol>

В современное время руководитель, передавая полномочия, ориентируется на профессиональные и личностные качества работника. Также важно, чтобы специалист обладал достаточным ресурсом времени и качественно мог справиться со своей новой работой.



Для успешного процесса управления и эффективного делегирования необходимо руководствоваться основополагающими принципами. Рассмотрим из более подробно.

**Принцип функциональной дефиниции.** Использование данного принципа позволяет достичь поставленных целей за счет объединения видов профессиональной деятельности. Управляющий каждого подразделения должен обладать полномочиями, позволяющими координировать действия своего подразделения с предприятием в целом. Для достижения эффективности деятельности работников подразделения крайне необходимо обозначить ожидаемые результаты от структурного или управляющего подразделения.

**Принцип делегирования на основе ожидаемых результатов.** Для достижения ожидаемых результатов руководителю предприятия необходимо сформулировать цели и разработать план, который будет доведен до сведений своих подчиненных. Необходимой предпосылкой данного типа делегирования является планирование функций для достижения целей.

**Принцип соответствия ответственности и полномочий.** Специалисты должны нести ответственность за порученную работу перед своим руководителем, при этом ответственность работников за свои трудовые функции не должна превышать делегированных полномочий, но и быть не меньше.

**Принцип единоличия.** От взаимодействия руководителя с подчиненным зависит результат работы и персональное чувство ответственности. Чем полнее взаимосвязь, тем больше будет самоотдача специалиста в ходе своей трудовой деятельности и тем выше будет ответственность за проделанную работу.

**Скалярный принцип** лежит в основе линейного вида полномочий. Коммуникация и эффективный процесс принятия решений зависит от отчетливой линии взаимосвязи руководителя с каждым подчиненным.

**Принцип безусловной ответственности.** Главная ответственность за проделанную работу своих подчиненных лежит на руководителе компании, так как именно он распределяет обязанности. Специалисты в свою очередь несут обязательства за переданную им работу перед управленцем [5, с. 33].

В ходе проведенного исследования были определены основные факторы, способствующие высокой эффективности труда, при делегировании полномочий. К ним относятся:

- 1) гибкий стиль руководителя, наличие организаторских способностей;
- 2) профессиональные и личностные качества работников;
- 3) средства производства;
- 4) использование системы мотивации и стимулирования сотрудников;
- 5) практическое соблюдение принципов делегирования.

Таким образом, правильно разработанный процесс делегирования полномочий играет на предприятии огромную роль. С его помощью в организации достигается высокий уровень производительности труда, формируется высокая компетентность работников, достигаются конкурентные преимущества, и повышается уровень удовлетворенности своей работой у сотрудников.

### *Список литературы*

1. Басовский Л.Е. Маркетинг: курс лекций / Л.Е. Басовский. – М.: Инфра – М, 2011.
2. Голубков Е.П. Основы маркетинга: учебник / Е.П. Голубков. – М.: Финпресс, 2014.
3. Голубков Е.П. Основы маркетинга: учебник / Е.П. Голубков. – М.: Финпресс, 2013.
4. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – СПб.: Питер Ком, 2015.
5. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – М.: Прогресс, 2016.
6. Рынок труда / под ред. В.С. Буланова. – М.: Экзамен, 2011.
7. Экономика труда: учеб. пособ. – М.: Магистр, 2016.