МЕХАНІЗМИ ДЕЛЕГУВАННЯ ОБОВ'ЯЗКІВ ТА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ

Рудніцька Дарина Романівна,
студентка кафедри національної економіки та фінансів,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: RudnitskaDR@krok.edu.ua
Кириченко Оксана Сергіївна,
кандидат економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: oksanaKS@krok.edu.ua,
ORCID: http://orcid.org/0000-0001-5244-8323

Ефективне функціонування складної системи відносин керівника і підлеглих йому службовців виключає одноосібне виконання керівником управлінських функцій. Одному керівникові важко вирішувати всі управлінські завдання і навіть найдосвідченіший, енергійний, талановитий керівник не в змозі один впоратися з вирішенням численних управлінських завдань, що стоять перед керованим ним колективом [1]. Виходом із цього становища може стати делегування повноважень – надання керівником своїм безпосереднім підлеглим права самостійно вирішувати заздалегідь визначені завдання або здійснювати ті чи інші дії, відповідальність за які несе керівник. Делегування повноважень створює передумови для вироблення і прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень і більш ефективної їх реалізації, а також дає змогу розширити діапазон управління керівника, звільняє його від вирішення другорядних питань, виконання рутинних операцій, дає можливість зосередитися на вирішенні основних, перспективних завдань і принципових питань, які ніким іншим, крім нього, вирішені бути не можуть. Крім того, делегування повноважень сприяє підвищенню відповідальності й ефективності управлінської діяльності як керівника, так і виконавця.

Під делегування повноважень слід розуміти процес передачі керівником повноважень і відповідальності підлеглим, що покликаний забезпечити прийняття останніми на себе відповідальності й ефективне виконання завдань на найбільш доцільному рівні організаційної структури. Є чимало організацій, керівники яких мають настільки широке коло відповідальності, що не можуть виконувати всі завдання самі. А ця обставина примушує до коригування існуючої системи розподілу праці. Керівник не повинен виконувати роботу, яку може зробити його підлеглий [2]. Необхідно підкреслити, що сьогодні в системі управління є звичайною практика, коли безліч питань, які мають і можуть вирішуватися підлеглими, керівник бере на себе або нав'язує їм свої варіанти рішень.

Будучи позбавленими свободи дій, підлеглі не зацікавлені у результатах своєї праці, оскільки не мають змоги впливати на прийняття рішень. У разі ж делегування повноважень працівники, перед якими поставлена чітка мета і, відповідно, визначені певні завдання, діють, як правило, ініціативно і заповзято. І як наслідок – формується стиль керівництва, який виключає адміністративно-

командні прийоми і тяжіє до культури узгодження рішень, що передбачає вияв поваги до виконавців і усвідомлене розуміння як керівником, так і підлеглими значущості своїх дій, а отже, конструктивності делегування.

Серед останніх досліджень і публікацій вітчизняних науковців, які розглядають аспекти делегування повноважень у системі державного управління, варто виділити напрацювання А. Рачинського, Г. Одінцової, В. Шарого, В. Гурієвської, Б. Нельсона та П. Економі [3]. На думку американського дослідника Дж. Колінза, хороший керівник відрізняється від успішного тим, що успішний керівник не тільки передає повноваження підлеглим, а й створює всі умови для того, щоб підлеглий міг виконати ці повноваження та бути обізнаним про результати цього делегування . 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. Багато фахівців вважають, що керівництво і делегування – синоніми. Адже доведено, що саме від того, наскільки керівник досконало володіє технікою делегування, залежить ефективність роботи всього колективу. Висока оцінка значущості делегування повноважень для розвитку кадрового потенціалу стане більш переконливою у разі чіткого розуміння керівником переваг делегування, найважливішими з яких є [4]: 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 кількістюлюдей і поліпшення умов їхньої праці; висування 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.

Практика показує, що керівники бояться передавати повноваження. Причинами цього, на думку Боба Нельсона та Пітер Економі є існуючі міфи [5]: 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; 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. Що ви втратите, якщо ризикнете і зазнаєте невдачі? Які наслідки передачі частини своїх повноважень? Так, передача повноважень може призвести до виникнення таких управлінських ситуацій, інші можуть використовувати ваші права не розумно; – виграний час при ухваленні визначеного рішення, коли вас замінює один із ваших підлеглих, може бути знову втрачений, якщо він ухвалить помилкове рішення; – передача частини повноважень, одержання визначеної влади працівником може призвести до зниження його активності, самозаспокоєності, замість того, щоб спонукати його до дій. 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 не тільки могли б, а й дійсно вас представляли під час передачі їм частини повноважень. Після вирішення питання доцільності, умов та змісту делегування повноважень, постає проблема алгоритму процесу делегування повноважень. Зупинимось коротко на ключових його моментах: пояснити завдання;– пояснити важливість завдання; – надати повноваження; – надати підтримку (ресурси); – отримати згоду; – довірити подальше її рішення під спостереженням, коректуючи при цьому підлеглого; – передати співробітнику роботу цілком і надалі здійснювати тільки контроль над виконанням.

Узагальнюючи, зазначимо, що делегування повноважень складає важливу сторону управлінської діяльності будьякого керівника і є необхідним елементом ефективності розвитку організації. Делегування повноважень надає самостійності підлеглим, відкриває більші можливості задоволення їхніх правомірних потреб, а значить, і мотивів. Мотивований співробітник, у свою чергу, працює ініціативно й ефективно, що сприяє результативності управлінської праці загалом. Отже, сучасний керівник мусить володіти мистецтвом делегування повноважень

Список використаних джерел:

1. Гурієвська В. М. Коучинг для керівників у системі державного управління: навч.-метод. матеріали . К.: НАДУ, 2010. 48 с.

2. Моріс С. Як досягти успіху в делегуванні повноважень. К. : Британ. Рада в Україні, 2000. 85 с.

3. Одінцова Г. С. Делегування повноважень : опорний. конспект лекцій. Х.: ХНПУ, 2000. 52 с.

4. Шарий В. І. Делегування повноважень в управлінні: навч. Посібник.Черкаси: ЧНЕП, 2009. 518 с.

5. Нельсон Б. Умение управлять для "чайников".К.: Диалектика, 1997. 336 с.