

УДК: 65.012.32

**Сукоркин А. А.**

магистрант, направление подготовки «Менеджмент»  
Гуманитарно-педагогическая академия  
ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет  
имени В.И. Вернадского» в г. Ялте

**Научный руководитель: Одаренко Т. Е.**

к.э.н., доцент  
Гуманитарно-педагогическая академия  
ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет  
имени В.И. Вернадского» в г. Ялта

## **ПРОЦЕСС ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ: ОСОБЕННОСТИ, ПОРЯДОК ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ, ПРИЧИНЫ ОТКАЗА**

*В статье освещено понятие делегирования полномочий, раскрыт алгоритм осуществления делегирования, а также изложены основные причины отказа от делегирования, как руководства, так и подчиненных.*

**Ключевые слова:** делегирование, полномочия, процесс, алгоритм, отказ, поручение, ответственность.

**Актуальность.** Для конечной реализации запланированных мероприятий фирмы необходима слаженная работа всего коллектива, каждый член которого имеет конкретные обязанности. Таким образом, топ-менеджмент предприятия должен правильно поставить задачи для отделов и сотрудников, наполняющих его: необходимо выявить наиболее оптимальный вариант достижения цели, заключающийся в правильном распределении обязанностей согласно компетенциям персонала.

То есть расстановка приоритетов, обозначение целей, строгая регламентация действий согласно тактическим и стратегическим планам, а также способностям подчиненных так или иначе будет способствовать достижению результата.

**Постановка проблемы.** Делегирование полномочий – это процесс, а как известно, любой процесс имеет определенный алгоритм осуществления, придерживаясь которому достигается максимально эффективный результат, и любое отклонение от заданного алгоритма приведет к падению эффективности.

Процесс делегирования можно осуществить за шесть шагов, но большинство руководителей склонны делать только несколько из них, и как следствие, когда задание не доведено до удовлетворительного состояния у поручителя возникает неудовлетворенность результатами делегирования, что может привести к жалобам вышестоящему начальнику, которые заключаются в том, что якобы в подчинении нет сотрудников, которые достаточно хороши, чтобы довести работу до конца или просто сотрудники не понимают сути делегированных полномочий.

**Цель статьи** заключается в освещении понятия делегирования полномочий, раскрытии алгоритма осуществления делегирования, а также изложение основных причин отказа от делегирования как руководства, так и подчиненных.

**Изложение основного материала исследования.** Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. в своем труде «Менеджмент» рассматривают понятие «делегирование» и его связь с понятиями «ответственность» и «полномочия». Они описывают делегирование, как «поручение кому-либо ответственности и полномочий для выполнения какой-либо задачи» [1]. Делегирование включает в себя расширение возможностей подчиненных или

сотрудников по отделу посредством эффективного руководства, которое может быть использовано в любом направлении и в любой организации.

Также отмечается, что сотрудник не сможет выполнить задачи, делегированные ему, без определенного уровня полномочий, за которые тоже подчиненный несет ответственность.

Таким образом, делегирование полномочий – это процесс, в котором полномочия разделяются и распределяются между подчиненными. Когда работа менеджера выходит за рамки его возможностей, должна существовать некоторая система разделения работы. Именно так делегирование полномочий становится важным инструментом в организации. Важность делегирования полномочий заключается в следующих преимуществах:

1. Через делегирование менеджер может разделить работу с подчиненным. Это помогает снизить нагрузку, чтобы руководитель мог работать в таких важных областях, как планирование, бизнес-анализ и т. д.

2. С уменьшением нагрузки, начальник может сосредоточить свою энергию на первостепенных и важных вопросах, обладающих более высоким приоритетом, что позволяет менеджеру доказать свои способности и навыки наилучшим образом.

3. Делегирование полномочий – это основа, на которой стоит связь руководитель-подчиненный. Организация функционирует наилучшим образом, когда полномочия плавно и гармонично перетекают с верхнего уровня на нижний.

4. Делегирование полномочий определенным образом дает достаточное пространство для подчиненных, для раскрытия своих способностей и навыков. С делегированными полномочиями, подчиненные получают и чувство своей значимости и важности. Они мотивированы на работу, и эта мотивация, соответственно, дает положительные результаты. Удовлетворенность работой является важным критерием для обеспечения стабильности и надежности в отношениях между начальником и подчиненными. Делегирование также помогает в нарушении рутинности и монотонности работы подчиненных, что поддерживает их эффективность и творчество. То есть делегирование полномочий полезно не только для руководителей, но и подчиненных, поскольку оно также помогает менеджерам развивать свои таланты и навыки [2].

Таким образом, делегирование полномочий – это помощь, как руководителю, так и подчиненному, что, в некотором смысле, обеспечивает стабильность работы предприятия. Благодаря этому менеджер получает возможность совершенствования навыков общения, контроля и руководства, вследствие чего повышается мотивация и развиваются лидерские качества.

Поэтому, исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что делегирование – это не просто процесс, а способ упрощения производства и повышения эффективности, как персонала, так и предприятия в целом.

Процесс делегирования полномочий может быть разбит на отдельные шаги, правильное выполнение которых гарантирует его эффективность. Правильное выполнение шагов, в свою очередь, напрямую зависит от степени сформированности компетенций, которые проявляет руководитель на каждом из этапов данного процесса. Данный термин характеризует систему качеств и навыков отдельно взятого сотрудника, которому были поручены определенные обязательства.

Прежде чем приступить к делегированию необходимо осуществить правильный выбор касавшего подчиненного, именно которому и будет поручены делегированные обязательства, а также определить стимулы, с помощью которых будет формироваться мотивация данного сотрудника.

При выборе подчиненного для делегирования задачи очень важно правильно провести оценку исполнителей на основании определенных критериев. Такими критериями могут служить компетенции, которые объективно определяют степень готовности сотрудника брать на себя те или иные задачи, показывают, что он может справиться с ними, то есть

обладает необходимыми знаниями, умениями, способностями, опытом, а также мотивацией для выполнения задания. Можно ввести такой критерий, как соответствие компетентности подчиненного уровню сложности задачи. Если вы выберете подчиненного, чей уровень компетентности является достаточным, то он сделает все быстро и с высоким результатом. Когда компетентность подчиненного ниже уровня сложности задачи, тогда вашей целью может быть не столько быстрота и результативность выполнения, но и обучение сотрудника, повышение его профессионального уровня. Хотя затраты времени на управление подчиненным в процессе решения задачи будут высокими, по сути, эти затраты являются инвестициями времени в свое будущее.

При выборе подчиненного для делегирования задачи важно оценить не только профессиональный уровень и его мотивацию, но и такие компетенции, как обучаемость, поиск информации и ориентация на достижение.

Процесс делегирования можно осуществить за шесть шагов, в течении которых менеджер создает рабочую среду, которая более продуктивна, способствует творчеству и возможностям для роста и фокусируется на поставленной цели.

Осуществление этого процесса становится более быстрым и более плавным со степенью его последующей реализации. Обычно, когда руководитель осваивает этот процесс достаточно хорошо, такая практика становится неотъемлемой частью менеджмента в целом. Итак, процесс делегирования полномочий осуществляется за шесть шагов:

1. Подготовка. Сотрудники не могут успешно выполнить результаты, если задача, делегированная им, не полностью продумана, спланирована и обозначена. Необходимо потратить достаточно времени для четкого определения задачи, для того, чтобы в будущем, подчиненный не совершил ошибку, на исправление которой уйдет гораздо больше времени, чем ушло бы на предварительное пояснение.

2. Назначение. На этом этапе руководитель передает делегированные полномочия с учетом сроков и бюджета. Рекомендуются провести краткий экскурс в проблему, предоставить несколько советов. Также необходимо четко установить контекст общения, его вид, а также конкретное время аудиенции и частоту отправки отчетности.

3. Подтверждение понимания. Один из наиболее важных этапов делегирования, где прослеживается тенденция частого развала поручения – когда руководитель делает предположение, что понимает, что подчиненный понял задачу так, как хотел донести начальник. Подтверждение понимания – это процесс, который занимает не более минуты и который представляет большую значимость в достижении конечной цели, поскольку именно на этом этапе происходит переход от теории к практике. Для получения уверенности необходимо попросить сотрудника перефразировать поставленную руководителем задачу его собственными словами.

1. Также на этом этапе необходимо убедиться, что подчиненный обладает всеми инструментами и ресурсами, необходимыми для выполнения задачи.

4. Обязательство. Это еще одна область, которую большинство менеджеров склонны пропускать в процессе делегирования. Руководители подтверждают принятие работником этой задачи. В эстафетной гонке самый ответственный этап – передача эстафетной палочки следующему бегуну. Данный этап гарантирует, что вы успешно передали «эстафетную палочку».

5. Избежание «обратного делегирования». Не редки случаи, когда менеджеры оказываются сильно нагружены посторонними или собственными проектами, которые, так или иначе отнимают время, отведенное на выполнение уже делегированных обязательств. Суть этого этапа заключается в подчеркивании значимости ответственности подчиненного – на этом этапе руководитель получает представление о том, как подчиненный относится к доверенным ему обязанностям. Важно не возвращать уже делегированные задачи.

6. Отчет. Этот этап в процессе делегирования занимает ключевую роль, поскольку он является целью самого делегирования. То есть этот этап – это акт предоставления

менеджером отчета руководителю о проделанной работе и ее прогрессе [6].

Следует отметить, что делегирование полномочий – это не утрата контроля над организацией, а лишь передача его другим лицам, поэтому для успешной передачи функций необходимо обоюдное доверие сторон и желание учиться.

Подчеркивая все вышесказанное, использование механизма делегирования полномочий способствует: освобождению руководителя от оперативного управления процессом; повышению мотивированности персонала; росту уровня оперативности реагирования компании на внешние факторы; созданию устойчивой структуры компании.

Однако многие менеджеры, понимая все положительное влияние делегирования на процесс управления, отказываются делегировать полномочия.

Отказываясь от внедрения механизма делегирования полномочий, менеджеры чаще всего склонны выдвигать одни и те же причины. Обойти эти возражения нетрудно, если проанализировать истинные мотивы. Приведем семь типичных причин отказа менеджера от делегирования полномочий.

1. Недостаточно времени. Одно из самых больших препятствий для делегирования – это понимание того, что у руководителя недостаточно времени, чтобы адекватно объяснить задачу или научить членов своей команды навыкам, необходимым для делегированной задачи. Это явление парадоксально, потому что одно из главных преимуществ делегирования – экономия времени.

2. Потеря контроля. Менеджеры, плохо знакомые с делегированием, часто чувствуют, что они подставляют сами себя, поскольку сотрудника пугает тот факт, что он позволяет своему коллеге сделать то, за что ответственен именно поручитель. Тем не менее, общение с тем, кому были делегированы обязательства, с целью проверить ход выполнения задания, может помочь уменьшить этот страх и дать некоторое чувство контроля.

3. Отсутствие награды. Некоторые руководители считают, что, если они не выполняют задачу, они не будут получать вознаграждение в виде признания или же награду в финансовом эквиваленте. Руководитель должен научиться делиться с другими, поскольку нужно помнить о том, что чем лучше выглядит команда поручителя, тем лучше выглядит и сам поручитель.

4. Потеря задач, выполнение которые нравятся поручителю. Иногда руководителю может понадобиться делегировать задания, которые ему нравятся выполнять. Необходимо помнить, что задача в качестве лидера – «думать широко», чтобы не увязнуть в рутинных и менее значимых задачах.

5. Поручитель может сделать это лучше. Руководитель в силу своей должности склонен думать, что он – самый компетентный сотрудник и лишь он способен выполнить какую-то определенную задачу. Но часто оказывается так, что в команде находятся сотрудники, способные выполнить поручение если не лучше, так хотя бы на уровне самого руководителя.

6. Умаление сути делегирования. Некоторые руководители могут сопротивляться делегированию, поскольку они считают, что могут «делегировать себя» из своей работы. Несмотря на то, что, в общем и целом делегирование часто повышает производительность, что очевидно для всех.

7. Отсутствие уверенности в членах команды. Некоторые лидеры сопротивляются делегированию так же потому, что они не верят своим членам команды. Решение этой проблемы заключается в допущении небольших рисков: начальник должен научиться видеть потенциал в своей команде. Нужно убедиться, что члены команды были достаточно к задачам, которые им назначены. Чем они более подготовлены, тем меньше руководитель должен будет за них беспокоиться.

В тоже время, руководитель не единственный, кто может опасаться делегирования. У членов команды могут быть и собственные проблемы:

1. Недостаточно времени. Некоторые из членов команды могут почувствовать, что

они и так уже уделяют дополнительное время общему проекту. Это может быть правдой, поэтому необходимо убедиться, что руководитель достаточно разделяет задачи между собой и всеми членами своей команды. Если каждый чувствует себя переутомленным, начальнику придется объяснить, что для того, чтобы выполнить свою работу, каждый должен приложить дополнительные усилия.

2. Недостаточно опыта. Некоторые сотрудники, особенно новички или молодые практиканты, могут признать, что у них недостаточно опыта для выполнения задач, которые необходимо выполнить. Не нужно быть нетерпеливым к ним из-за недостатка опыта, если у них не было возможности получить его. Необходимо начать с делегирования простых задач, чтобы они получили уверенность в своих успехах. По мере повышения их уровня мастерства можно уверенно передавать им более сложные задачи.

3. Страх неудачи. Некоторые из членов команды могут опасаться, что им не удастся выполнить задачи, которые им делегируют. Лидеру следует дать товарищам по команде адекватную поддержку и поддержку, объяснить им, что будете следить за их прогрессом и давать им обратную связь, чтобы исправить ошибки до того, как они станут серьезными проблемами.

4. Боязнь чужой ответственности. Чтобы иметь успешную команду, каждый должен быть гибким и открытым для делегирования. Подчеркните важность задачи и преимуществ, которые она принесет. Сообщите, что их сильные стороны и навыки важны для выполнения задачи и успеха вашей команды.

5. Страх быть «подставленными». Некоторые сотрудники могут почувствовать, что руководитель пытается «скинуть» вину на них. Нужно убедиться, что слова и действия лидера говорят об обратном. Лидер не должен жертвовать членами своей команды, чтобы спасти себя, если что-то пойдет не так. Это принесет ему только презрение и обиду, а также непродуктивную команду.

**Вывод.** Делегирование полномочий – это процесс, в котором полномочия разделяются и распределяются между подчиненными. Когда работа менеджера выходит за рамки его возможностей, должна существовать некоторая система разделения работы. Оно определенным образом дает достаточное пространство для подчиненных, для раскрытия своих способностей и навыков и эта помощь как руководителю, так и подчиненному, что, в некотором смысле, обеспечивает стабильность работы предприятия.

Следует отметить, что отказ от полномочий – не есть делегирование, поскольку его суть заключается в передаче своих полномочий другому.

Использование механизма делегирования полномочий способствует: освобождению руководителя от оперативного управления процессом; повышению мотивированности персонала; росту уровня оперативности реагирования компании на внешние факторы; созданию устойчивой структуры компании.

Однако многие менеджеры, понимая все положительное влияние делегирования на процесс управления, отказываются делегировать полномочия. В тоже время, руководитель не единственный, кто может опасаться делегирования. У членов команды могут быть и собственные проблемы, но так или иначе они сходны между собой: отсутствие времени и боязнь чего-то нового.

### Литература

1. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М. : Вильямс, 2016. – 672 с.
2. Гаврилова, С. В. Организация труда персонала : учебно-практическое пособие / С. В. Гаврилова, Л. Н. Иванова-Швец. – М. : Евразийский открытый институт, 2010. – 224 с.
3. Бёме, Г. Теория и практика делегирования полномочий и ответственности в рамках компании / Г. Бёме, С. О. Календжян ; под ред. О. Д. Проценко. – М. : Издательский дом "МЕЛАП", 2002. – 200 с.

4. Позднякова, С. Самоменеджмент / С. В. Позднякова, Н. Ю. Донец, П. В. Поздняков, В. А. Морозов ; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования, Министерство сельского хозяйства РФ, Кафедра менеджмента в АПК. - СПб. : СПбГАУ, 2015. - 55 с.