

## ПРИЧИНИ ВІДМОВИ ВІД ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ

Вінницький національний технічний університет

### *Анотація*

*У статті розглянуто поняття делегування повноважень, проаналізовано переваги делегування повноважень. Авторами обґрунтовано основні причини відмови від делегування, як керівництва, так і підлеглих.*

**Ключові слова:** делегування, повноваження, відмова, доручення, відповідальність.

### *Abstract*

*This article examines the concept of delegation of authority, analyzes the benefits of delegation of authority. The main reasons for refusing to delegate, both management and subordinates, are outlined by the authors.*

**Keywords:** delegation, authority, refusal, power of attorney, responsibility.

Ключовою проблемою сучасного управління є неспроможність делегування повноважень, що означає процес, в якому повноваження поділяються і розподіляються між підлеглими. Причина її виникнення полягає в тому, що деякі керівники вважають, що можуть зробити все краще своїх працівників. Це, можливо, – так, але використовувати для простої роботи працю керівника є марнотратством, оскільки його завдання – керувати процесом. Кожен повинен займатися своєю справою. Існує просте правило якісного менеджменту персоналу: не робіть того, що можна доручити комусь іншому. Директор повинен підписувати папери, займатися стратегією і глобальними питаннями, менеджер – зв'язуватися з клієнтами, а водій – здійснювати перевезення [1]. Якщо це правило порушується, то без керівника ніхто не буде працювати; співробітники, втрачаючи власну ініціативу, чекатимуть, що за них, як зазвичай, все зробить керівник. Разом із тим, така ситуація приводить до катастрофічної нестачі часу у керівника на виконання власних, набагато складніших завдань, крім того, він втратить авторитет у підлеглих, оскільки начальник відділу, який займається дрібними справами, що є місією підлеглих, поваги не викликає.

Делегування повноважень є важливим інструментом забезпечення продуктивної праці організації, оскільки надає цілу низку переваг, а саме:

1. Шляхом делегування керівник може розділити роботу з підлеглим. Це допомагає знизити навантаження, щоб міг працювати в таких важливих областях, як планування, бізнес-аналіз і т.п.
2. Зі зменшенням навантаження, керівник може зосередити свою енергію на першорядних і важливих питаннях, що володіють більш високим пріоритетом.
3. Делегування повноважень – це основа, на якій стоїть зв'язок керівник-підлеглий. Організація функціонує найкращим чином, коли повноваження плавно і гармонійно перетікають з верхнього рівня на нижній.
4. Делегування повноважень певним чином дає достатній простір для підлеглих, для розкриття своїх здібностей і навичок. З делегованими повноваженнями, підлегли отримують і почуття своєї значущості та важливості. Вони вмотивовані на роботу і ця мотивація дає позитивні результати. Задоволеність роботою є важливим критерієм для забезпечення стабільності і надійності у відносинах між начальником і підлеглими. Делегування також допомагає в порушенні рутинності і монотонності роботи підлеглих, що підтримує їх ефективність і творчість. Тобто делегування повноважень корисне не тільки для керівників, але і підлеглих, оскільки воно також допомагає менеджерам розвивати свої таланти і навички [2].

В історії менеджменту як науки відомий такий випадок, коли Джон Р. Рокфеллер якось відвідав один зі своїх численних заводів. Коли він зайшов до кабінету директора, той диктував лист. «Не буду йому заважати», – подумав Рокфеллер і дочекався, доки директор звільниться. Коли секретар вийшов із кімнати, Рокфеллер сказав: «Я повинен Вас негайно розрахувати, оскільки Ви крадете мої гроші!».

«Як Ви можете це стверджувати?» – розлючено заперечив директор.

«Ви щойно диктували лист» – відповів Рокфеллер, – «що, без сумніву, міг зробити дехто з Ваших підлеглих. Але той, хто отримує максимум 3000\$ на рік. Вам я плачу в десять разів більше. Якщо Ви

займається справами підлеглих, значить погано виконуєте власні обов'язки. Тому гроші, які Ви отримуєте, викинуті на вітер» [3].

Роблячи висновок зі слів одного з найвідоміших бізнесменів світу та підкреслюючи все вищесказане, можна зауважити, що використання механізму делегування повноважень сприяє: звільненню керівника від оперативного управління процесом; підвищенню вмотивованості персоналу; зростання рівня оперативності реагування компанії на зовнішні чинники; створення стійкої структури компанії.

Таким чином, делегування повноважень – це допомога, як керівнику, так і підлеглому, що, в певному сенсі, забезпечує стабільність роботи підприємства. Завдяки цьому менеджер отримує можливість вдосконалення навичок спілкування, контролю і керівництва, внаслідок чого підвищується мотивація і розвиваються лідерські якості.

Разом із тим, багато менеджерів, розуміючи весь позитивний вплив делегування на процес управління, відмовляються делегувати повноваження. Відмовляючись від впровадження механізму делегування повноважень, менеджери найчастіше схильні висувати ті самі причини. Обійти ці заперечення неважко, якщо проаналізувати справжні мотиви.

Розглянемо 9 типових причин відмови менеджера від делегування повноважень.

1. Нестача часу. Одна з найбільших перешкод для делегування – це розуміння того, що у керівника недостатньо часу, щоб адекватно пояснити задачу або навчити підлеглих навичкам, необхідним для делегованого завдання. Це явище має парадоксальну природу, оскільки головних перевагою делегування є саме економія часу.

2. Втрата контролю. Управлінці, погано знайомі з делегуванням, часто відчують, що вони підставляють самі себе, оскільки їх лякає той факт, що вони дозволяють своєму колезі зробити те, за що відповідальний саме керівник. Проте, спілкування з тим, кому були делеговані зобов'язання, з метою перевірити хід виконання завдання, може допомогти зменшити цей страх і забезпечити деяке почуття контролю.

3. Відсутність здібностей керувати. Деякі керівники так занурюються у повсякденну роботу, що нехтують більш загальною картиною діяльності. Опинившись у ситуації, коли неможливо охопити довготривалу перспективу у потоці повсякденної діяльності, вони не можуть повністю усвідомити значення розподілу роботи між підлеглими [4].

4. Відсутність нагороди. Деякі керівники вважають, що, якщо вони не виконують завдання, вони не будуть отримувати винагороду у вигляді визнання або ж нагороду в фінансовому еквіваленті. Керівник повинен навчитися ділитися з іншими, оскільки потрібно пам'ятати про те, що, чим краще виглядає команда керівника, тим краще виглядає і сам її очільник.

5. Втрата завдань, виконання яких подобається керівникові. Іноді йому може знадобитися делегувати завдання, які йому подобається виконувати. Необхідно пам'ятати, що завдання лідера – «думати широко», щоб не зав'язнути в рутинних і менш значущих завданнях.

6. Поручитель може зробити це краще. Керівник в силу своєї посади схильний думати, що він – найбільш компетентний і лише він здатний виконати якусь певну задачу. Але часто виявляється так, що в команді знаходяться співробітники, здатні виконати доручення якщо не краще, так хоча б на рівні самого керівника.

7. Применшення суті делегування. Деякі керівники можуть чинити опір делегуванню, оскільки вони вважають, що можуть «делегувати себе» зі своєї роботи, незважаючи на те, що, загалом, делегування часто підвищує продуктивність, що є очевидним для всіх.

8. Відсутність впевненості в членах команди. Деякі лідери чинять опір делегуванню тому, що вони не вірять своїм підлеглим. Вирішення цієї проблеми полягає в необхідності йти на виправданий невеликий ризик: керівник повинен навчитися бачити потенціал в своїй команді. Потрібно переконатися, що члени команди були готові до завдань, які їм призначені. Чим вони більш підготовлені, тим менше керівник повинен буде за них турбуватися.

9. Відсутність вибіркового контролю для попередження керівництва про можливу небезпеку. Паралельно до делегування додаткових повноважень, керівництво повинно створити ефективні механізми контролю для отримання інформації про результати роботи підлеглих. Зворотний зв'язок для отримання інформації від цих механізмів контролю допомагає спрямовувати підлеглого на досягнення мети. Крім того, зворотний зв'язок дає керівникові гарантію того, що проблему буде виявлено раніше, ніж вона перетвориться на катастрофу. Якщо механізми контролю неефективні, то керівництво серйозно остерігатиметься делегування додаткових повноважень підлеглим [2].

У той же час, керівник не єдиний, хто може побоюватися делегування. У підлеглих можуть бути і

власні проблеми:

1. Недостатньо часу. Деякі з членів команди можуть відчувати, що вони і так вже приділяють додатковий час спільного проекту. Це може бути правдою, тому необхідно переконатися, що керівник досить розділяє завдання між собою і всіма членами своєї команди. Якщо кожен відчуває себе перевтомленим, начальнику доведеться пояснити, що для того, щоб виконати свою роботу, кожен повинен докласти додаткові зусилля.

2. Недостатньо досвіду. Деякі співробітники, особливо новачки або молоді практиканти, можуть визнати, що у них недостатньо досвіду для виконання завдань, які необхідно виконати. Не потрібно бути нетерплячим до них через брак досвіду, якщо у них не було можливості отримати його. Необхідно почати з делегування простих завдань, щоб вони отримали впевненість у своїх успіхах. У міру підвищення їх рівня майстерності можна впевнено передавати їм більш складні завдання.

3. Страх невдачі. Деякі з підлеглих можуть побоюватися, що їм не вдасться виконати завдання, які їм делегують. Лідеру слід дати товаришам по команді адекватну підтримку і пояснити їм, що будете стежити за їх прогресом і давати їм зворотний зв'язок, щоб виправити помилки до того, як вони стануть серйозними проблемами.

4. Боязнь чужої відповідальності. Щоб мати успішну команду, кожен повинен бути гнучким і відкритим для делегування. Необхідно підкреслити важливість завдання і переваг, які вона принесе. Повідомити, що їх сильні сторони і навички важливі для виконання завдання і успіху команди.

5. Страх бути «підставленими». Деякі співробітники можуть відчувати, що керівник намагається «скинути» вину на них. Потрібно переконатися, що слова і дії лідера говорять про зворотне. Лідер не повинен жертвувати членами своєї команди, щоб врятувати себе, якщо щось піде не так. Це принесе йому тільки презирство і образу, а також непродуктивну команду.

Разом із тим, існує і така проблема, як «переделегування». Коли керівник настільки захопився розподілом повноважень, що перестав працювати взагалі, делегуючи всі свої завдання заступникам і з'являючись в офісі на кілька годин. Необхідно відчувати межу балансування: з одного боку, у ідеального начальника все працює без його безпосередньої участі; з іншого – потрібно завжди тримати руку на пульсі: знати, як йдуть справи, приймати ключові рішення, планувати основні напрямки розвитку.

### Висновки

Делегування повноважень – це процес, в якому повноваження поділяються і розподіляються між підлеглими. Коли робота менеджера виходить за рамки його можливостей, повинна існувати деяка система поділу роботи. Вона певним чином дає достатній простір для підлеглих, для розкриття своїх здібностей і навичок. Слід зазначити, що відмова від повноважень – не є делегуванням, оскільки його суть полягає в передачі своїх повноважень іншому.

Використання механізму делегування повноважень сприяє: звільненню керівника від оперативного управління процесом; підвищенню вмотивованості персоналу; зростанню рівня оперативності реагування компанії на зовнішні чинники; створення стійкої структури компанії.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Азарова А. О., Роїк О. М., Небава М. І. Основи стратегічного менеджменту : Навчальний посібник ВНТУ. Вінниця, ВНТУ. 2008. 213 с.
2. Гаврилова С. В., Иванова-Швец Л. Н. Организация труда персонала: учебно-практическое пособие. М. : Евразийский открытый институт, 2010. 224 с.
3. Азарова А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й., Романець І. В. Управління персоналом : Навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2014. 283 с.
4. Азарова А. О., Ковальчук О. А. Математичні моделі та методи управління мотивацією персоналу. Монографія. Вінниця: ВНТУ, 2014. 140 с.

*Азарова Анжеліка Олексіївна* – к.т.н., професор каф. МБІС, заст. декана ФМІБ з наукової роботи та міжнародного співробітництва, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: azarova.angelika@gmail.com

*Безмошук Оксана Владиславівна* — ст. гр. УБ-166, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: evil.of01@gmail.com

*Azarova Anzhelika A.* – PhD in technique, professor, deputy Dean of the Faculty of management and information security by scientific work and international cooperation.

*Bezmoshchuk Oksana V.* — student, Department of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: evil.of01@gmail.com