

Олійник Н.Ю.кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту

Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка

Oliyuk Nadiya

Kamianets-Podilskyi National Ivan Ohienko University

ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ ЯК ПЕРЕДУМОВА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ

DELEGATION OF POWERS AS A PREREQUISITE FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF PERSONNEL WORK

У статті проаналізовано особливості впливу делегування повноважень в організації на ефективність роботи персоналу. Охарактеризовано зміст понять «повноваження», «делегування», «відповідальність», а також суміжних із ними категорій. Розглянуто особливості ефективного виконання завдань керівника, що ґрунтуються на оптимальному поєднанні централізації та децентралізації в управлінні. Виявлено лінійні та функціональні повноваження, які поєднують вищі рівні управління з нижчими та забезпечують можливість розподілу і координації завдань. Систематизовано теоретичні аспекти раціонального делегування обов'язків і повноважень. У ході дослідження аргументовано важливість поетапного процесу делегування відповідальності, при цьому делегування реалізується тільки у разі прийняття повноважень. Узагальнено чинники, що перешкоджають активному й ефективному делегуванню повноважень менеджера.

Ключові слова: повноваження, відповідальність, делегування повноважень, організаційна поведінка, чинники деструктивного делегування повноважень.

В статье проанализированы особенности влияния делегирования полномочий в организации на эффективность работы персонала. Охарактеризовано содержание понятий «полномочия», «делегирование», «ответственность», а также смежных с ними категорий. Также рассмотрены особенности эффективного выполнения задач руководителя, основанные на оптимальном сочетании централизации и децентрализации в управлении. Выявлены линейные и функциональные полномочия, которые сочетают высокие уровни управления подчиненными и обеспечивают возможность распределения и координации задач. Систематизированы теоретические аспекты рационального делегирования обязанностей и полномочий. В ходе исследования аргументирована важность поэтапного процесса делегирования ответственности, при этом делегирование реализуется только в случае принятия полномочий. Обобщены факторы, препятствующие активному и эффективному делегированию полномочий менеджера.

Ключевые слова: полномочия, ответственность, делегирование полномочий, организационное поведение, факторы деструктивного делегирования полномочий.

The article considers aspects of delegation of powers, the rights of the employee in case of delegation of powers, compliance with the rules of interaction between the manager and the subordinate, which contributes to the effectiveness of their interaction. The content of the concepts "authority", "delegation", "responsibility" and related categories are characterized. The study of the problem of delegation of authority plays an important role in determining the effectiveness of the workforce, which is the basis of interaction between managers and subordinates on the basis of delegation of authority (decentralization) and tasks under the influence of various factors they face in the organizational environment. Features of effective performance of tasks of the head which is based on an optimum combination of centralization and decentralization in management are also considered. The best option is when centralized solutions are related to the development of goals and strategies of the organization as a whole, and decentralized are solutions related to operational management. Linear and functional powers are identified, which combine higher levels of management with lower ones and provide the possibility of division and coordination of tasks. As a result of the delegation of powers, the division of labor in the management system. It is analyzed that the performance of a specific delegated task to employees depends on the personal qualities of the manager, his understanding of the need to delegate responsibilities, as well as the level of professionalism of subordinates. Theoretical aspects of rational delegation of duties and powers are systematized and the main areas of responsibility of the head are indicated. In the course of the research

the importance of the step-by-step process of delegation of responsibility was argued, and delegation is realized only in case of acceptance of powers. An important element of a manager's readiness to perform functions is the ability to take responsibility. The scientific article summarizes the factors that prevent active and effective delegation of managerial powers. Most of the functions performed by the manager can be successfully implemented at a lower level of management, assistants and other subordinates.

Key words: authority, responsibility, delegation of authority, organizational behavior, factors of destructive delegation of authority.

Постановка проблеми. Виклики сьогодення вимагають ефективності керівництва, що визначається як особистими зусиллями керівника, так і зусиллями всього персоналу. Якщо керівник відповідає за досить велику організацію, то він не в змозі ефективно керувати і при цьому виконати всю роботу колективу. Також керівнику важко самому вирішувати всі управлінські проблеми, оскільки їх занадто багато, вони різнобічні та специфічні, а його знання, досвід і ресурс часу мають обмежений характер. Тому, зберігаючи за собою розроблення стратегії, контроль і загальне управління, він передає вирішення окремих проблем, права і відповідальність своїм підлеглим, які мають відповідні компетентності та зацікавлені брати участь в управлінні.

Варто зазначити, що делегування повноважень є найкращим засобом збагачення праці. Зокрема, менеджери вищих рівнів передають підлеглим свої знання та досвід і дають завдання щодо розроблення управлінських рішень. Якщо ж відсутнє делегування повноважень в управлінні, то це означає, що немає ефективної роботи персоналу та розвитку організації. Менеджер будь-якого рівня керує певним контингентом людей, відповідає за підсумки їхньої спільної праці, за трудову дисципліну, здоров'я та життєдіяльність під час робочого процесу. Чим вищий рівень управління, тим складніші й відповідальніші повноваження керівника.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливостям делегування повноважень, а також співвідношенню з поняттями «передача повноважень» та «наділення повноваженнями» присвячено праці таких науковців, як В. Борденюк, Н. Сокровольська, О. Крупчан, П. Любченко, А. Солонар, М. Трещов, І. Хребтій та ін. Якщо розглядати окремі аспекти характеристики делегування повноважень, такі як передача підлеглому завдання або дії, які повинен здійснити керівник, то вони висвітлювалися у працях В. Авер'янова, Н. Гергелюк, А. Крусян, Т. Мацелик, М. Сидора.

Вітчизняні науковці М. Виноградський, А. Виноградська, В. Гурієвська, Г. Одинцова, А. Рачинський, Л. Скібіцька розглядають аспекти делегування повноважень, зокрема права працівника у разі делегування йому повноважень, дотримання правил взаємодії керівника та підлеглого, що сприяє ефективності їх взаємодії. У нау-

кових працях дослідники також розглядають переваги раціонального делегування повноважень і відповідальності, вказуючи на перешкоди щодо ефективного делегування повноважень.

Метою дослідження є виявлення чинників, що перешкоджають активному делегуванню повноважень, а також систематизація етапів процесу делегування відповідальності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасне управління організацією є досить складною, трудомісткою роботою, яку можуть виконувати лише фахівці нової генерації, озброєні сучасними знаннями та вміннями. Першочергове завдання менеджменту полягає у створенні організаційної культури, творчого інноваційного простору, які стимулюють працівників на нововведення. Керівники різних ланок повинні володіти навичками технологічних і організаційних змін. Важливим є створення спонукальних стимулів для працівників, під час застосування яких виникає бажання працювати для досягнення цілей організації. Звідси формується ще одне завдання керівника – підібрати кваліфікований персонал, розробити організаційну структуру, стратегічний напрям його діяльності, координувати роботу підлеглих, при цьому боротися з непродуктивними витратами часу [6].

Ефективним виконанням завдань керівника є основоположний принцип менеджменту оптимального поєднання централізації і децентралізації в управлінні. Важливо зазначити, що поєднання централізації і децентралізації в менеджменті – це проблема розподілу повноважень на прийняття конкретно визначених рішень відповідно кожного рівня управлінської ієрархії. У великих організаціях із багаторівневою структурою управління централізація призводить до затримок у прийнятті рішень, зниження їх якості і сили цілеспрямованого управлінського впливу. У цьому разі на більш низькому рівні управління повинна бути спрямована найбільша кількість повноважень керівника щодо оперативного управління виробництвом чи надання послуг.

Оптимальним варіантом вважається підхід, коли централізовані рішення відносяться до розроблення цілей і стратегій організації у цілому, а децентралізованими – рішення, пов'язані з оперативним управлінням. Децентралізована форма управління передбачає передачу прав прийняття рішень виробничим

відділенням (операційно-господарській ланці), що користуються господарською самостійністю. Також децентралізація передбачає створення виробничих відділень, які забезпечені повною господарською самостійністю, що наділені широкими повноваженнями як у сфері виробництва, так і у сфері збуту. За вищою ланкою, тобто адміністрацією, зберігаються функції контролю над оперативною діяльністю відділень, координація їхньої роботи та визначення основних напрямів для забезпечення ефективності і прибутковості діяльності організації, а також здійснення перспективного планування. Проте створення виробничих відділень не означає, що відповідна організація керується на основі децентралізації. Тому ступінь децентралізації управління визначається ступенем надання повноважень або прав прийняття самостійних рішень керуючим відділеннями, тобто має місце делегування повноважень.

Удосконалюючи розподіл повноважень, тим самим удосконалюємо поділ праці, створюємо умови для кращого планування роботи керівників, звільнення їх від витрат часу на виконання другорядних завдань. Загалом термін «повноваження» означає право, надане комусь на здійснення чогось [4, с. 153].

Організація взаємодії та повноважень ґрунтується на взаємовідносинах повноважень, які пов'язують вищі рівні управління з нижчими і забезпечують можливість розподілу та координації завдань. Повноваження – це обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля деяких її співробітників на виконання певних завдань. Повноваження розрізняють: лінійні (передаються безпосередньо до підлеглого і далі до інших підлеглих; делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління організацією; дають узаконену владу) та функціональні (штабні), що делегуються менеджером вищого рівня управління, який керує певною функцією менеджменту, менеджеру нижчого рівня управління, який керує аналогічною функцією [7].

Засобом, за допомогою якого керівництво встановлює відносини між рівнями повноважень, є *делегування*. Делегування тісно пов'язане з такими категоріями, як «повноваження» і «відповідальність». Делегування означає передачу завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Делегування повноважень полягає у передачі керівником окремим своїм підлеглим частини відповідних повноважень і функціональної відповідальності, які стосуються виконання тих чи інших завдань. Менеджер надає право безпосередньо підлеглим йому особам самостійно здійснювати певні дії або приймати відповідні рішення [7, с. 69].

У результаті делегування здійснюється розподіл праці в системі управління. За працівником закріплюється конкретне виконання завдань. Виконання цієї вимоги залежить від особистих якостей керівника, від його розуміння необхідності делегування обов'язків, а також від рівня професіоналізму підлеглих. Делегування відбувається лише тоді, коли воно буде підкріплено делегуванням повноважень (прав і відповідальності) та надає працівнику можливості для якісного й ініціативного виконання обов'язків. *Делегування повноважень* демонструє передачу підлеглим прав, що забезпечують прийняття рішень у процесі виконання конкретної роботи. Однак делегування не означає, що вищий керівник зовсім відмовляється від прав і обов'язків виконання делегованих питань, він несе повну відповідальність за дії підлеглих, яким він делегував повноваження. Слід зазначити, що раціональне делегування обов'язків і повноважень забезпечує:

- швидке та своєчасне прийняття рішень;
- скорочення витрат часу і засобів на інформаційне забезпечення рішень;
- розширення можливостей більш повного прояву працівниками своїх здібностей, залучення в управління безпосередніх виконавців;
- звільнення керівника від витрат часу на рішення дрібних питань для збільшення можливостей для кваліфікованого розроблення загальних проблем, що мають більше значення для розвитку організації;
- передачу тимчасових доручень підлеглим для виконання завдання, що не передбачене його прямими обов'язками.

Спрямування і зміст рішення ухвалює керівник (технічні, організаційні, економічні, кадрові, соціальні), при цьому вони завжди зачіпають інтереси працівників організації. Кожен менеджер має у своєму підпорядкуванні інших працівників, а це означає, що йому надано право управляти іншими людьми (персоналом) і нести персональну відповідальність за роботу підлеглих. Основними сферами відповідальності керівника є:

- виконання завдань структурним підрозділом;
- якість продукції (послуг);
- використання виробничих ресурсів;
- здоров'я і життя персоналу.

З огляду на зазначене, основними повноваженнями в галузі управління є взаємопов'язані складники: право менеджера управляти іншими працівниками, обов'язок ухвалювати управлінські рішення, відповідальність за результати роботи підлеглому персоналу. Таким чином, підвищує результативність роботи підрозділу, мотивацію виконавця і керівника. Завдання важливо делегувати, передбачаючи конкретні строки виконання. При цьому в обов'язки менеджера

входять як визначення цілі завдання, так і контроль над його виконанням. Делегувати варто окремі операції, що мають можливість повторюватися та плануватися, а їх виконання може забезпечити високу якість прийняття рішень.

Важливо звернути увагу на поетапний процес делегування відповідальності (рис. 1). Персонал зобов'язаний виконувати поставлені завдання та відповідати за їх конструктивне рішення. Відповідальність означає, що працівник відповідає за результати виконання завдання перед тим, хто передає йому повноваження. Варто зазначити, що делегування реалізується тільки у разі прийняття повноважень і відповідальність не може бути делегована. Керівник не повинен розмежувати відповідальність, перекладаючи її підлеглим. Однак особа, на яку покладають відповідальність за рішення певного завдання,

не обов'язково повинна виконувати його особисто, вона може залишатися відповідальним за якісне завершення роботи.

Важливим елементом готовності до виконання своїх функцій є вміння брати на себе відповідальність. Особливо це стосується тих випадків, коли рішення приймають в умовах протиріччя поглядів, недостатньої комунікації, при цьому великого значення набувають інтуїція, передбачення, досвід, довіра до підлеглих. На ефективність делегування повноважень також може впливати стиль роботи менеджера з жорсткими, адміністративними методами управління. Такий керівник намагається одноосібно приймати рішення з більшості питань, а також вимагає від підлеглих чіткого виконання прийнятих ним рішень і особисто проводить тотальний контроль. Відповідно, обмежуються

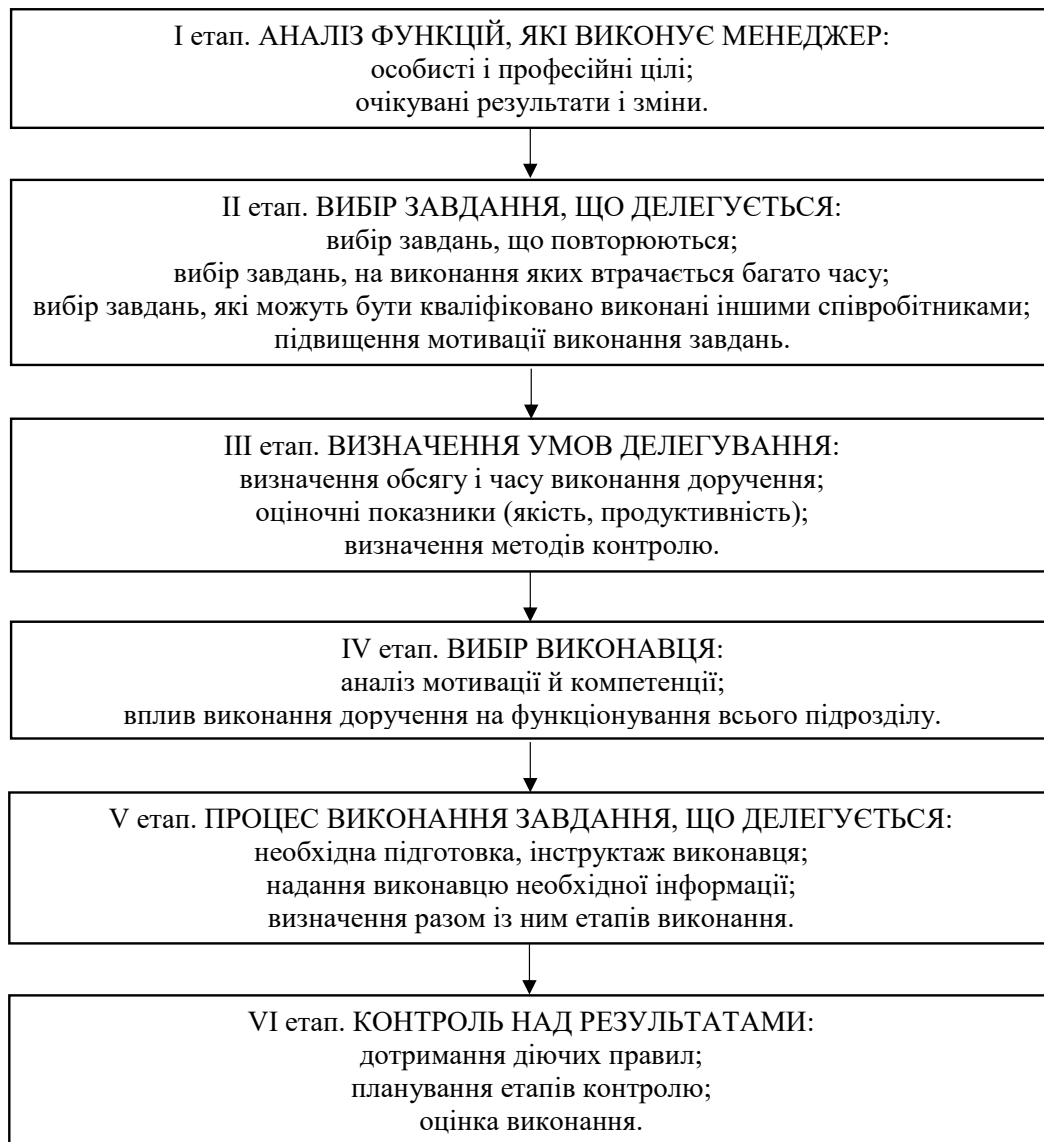


Рис. 1. Етапи процесу делегування відповідальності

Джерело: складено автором на основі [3, с. 183]

активність, ініціатива, самостійність, творчий підхід. У деяких випадках об'єктивний аналіз показує, що більшість функцій виконуваних менеджером успішно може реалізовуватися на більш низькому рівні управління (помічниками та іншими підлеглими).

Також варто звернути увагу на чинники, що перешкоджають активному делегуванню повноважень. *Недовіра до підлеглих*, тобто невпевненість менеджера, що підлеглі якнайкраще виконають доручену їм роботу. *Недооцінка здібностей підлеглих*, коли, випробувавши працівників в умовах самостійності та підвищеної відповідальності, менеджер не делегує їм окремі права та повноваження. *Бажання керівника самому брати участь у розв'язанні всіх виробничих конфліктів*, що призводить до втрати відчуття перспективи, обмеження активності працівників, перевантаження менеджера. *Неправильне розуміння престижності*, при цьому менеджери вважають, що вони повинні знати все про свою організацію (підприємство) і на вимогу дати вичерпну інформацію з будь-якого питання. *Прискіплива дріб'язкова оцінка підлеглих та постійні зауваження*, вказівки в процесі оперативної роботи призводять до втрати самостійності, зниження відповідальності. *Прагнення до влади та небажання поступитися частиною своїх прав* знижують роль менеджера в управлінні. *Наявність несанкціонованих завдань* виявляється тоді, коли один функціональний менеджер окремого

відділу намагається доручити виконання несанкціонованих завдань іншим підрозділам. *Спроби підлеглих перекласти виконання своїх функцій на безпосередніх менеджерів* (делегування знизу). *Невпевненість, що виявляється через побоювання викликати незадоволення підлеглих* унаслідок покладання на них додаткових обов'язків, Негативним є також невпевненість у правильності виконання завдань.

Висновки з проведеного дослідження. Делегування повноважень від вищих рівнів управління доцільне лише тоді, коли воно сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу, а також зростанню ефективності функціонування структурних підрозділів та організації у цілому. Для цього важливим є встановлення чіткого терміну та контролю над виконанням завдань і діяльністю підлеглих. Контроль як функція менеджменту в контексті делегування повноважень може здійснюватися в різних формах і різними суб'єктами, а саме: безпосередньо менеджером, який ухвалив рішення або довів до відома підлеглих заплановані завдання; уповноваженими на це керівниками підрозділів чи окремими працівниками; спеціальною службою контролю. Також для вирішення певних складних завдань створюється тимчасова цільова контрольна комісія з висококваліфікованих фахівців, яким доручають вивчення конкретної справи, виявлення причин відхилень та інші неконструктивні моменти відповідної ситуації.

Список використаних джерел:

1. Андреева Г.М. Социальная психология. Москва : Аспект Пресс, 2004. 365 с.
2. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Менеджмент в організації : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2004. 598 с.
3. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Організація праці менеджера : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 504 с.
4. Данюк В.М. Організація праці менеджера : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2006. 276 с.
5. Організаційна поведінка / Дон Гелрідж та ін. ; пер. з англ. І. Тарасюк. М. Зарицка, Н. Гайдукевич. Київ : Основи, 2001. 726 с.
6. Савельєва В.С., Єськов О.Л., Вакулєнко В.М. Організаційна поведінка. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 240.
7. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

References:

1. Andreeva H. M. (2004) *Sotsyalnaia psikhohohyia [Social Psychology]*. Moscow: Aspekt Press, 365 p.
2. Vynohradskyi M. D., Vynohradska A. M., Shkanova O. M. *Menedzhment v orhanizatsii : navch. posib. dlia stud. ekon. spets. vuziv*. Kyiv : Kondor, 2004. 598 p.
3. Vynohradskyi M. D., Vynohradska A. M., Shkanova O. M. *Orhanizatsiia pratsi menedzhera : navch. posib*. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury, 2012. 504 p.
4. Daniuk V. M. *Orhanizatsiia pratsi menedzhera : navch. posib*. Kyiv : KNEU, 2006. 276 p.
5. *Orhanizatsiina povedinka [Organizational behavior]*. (2001) Don Helrihel ta in; perekl. z anhl. I. Tarasiuk. M. Zarytska, N. Haidukevych. Kyiv: Vyd-vo Solomii Pavlychko «Osnovy», 726 p.
6. Savelieva V. S., Yeskov O. L., Vakulenko V. M. (2012) *Orhanizatsiina povedinka [Organizational behavior]*. Kyiv: «Tsentr uchbovoi literatury», 240 p.
7. Skibitska L. I. *Orhanizatsiia pratsi menedzhera : navch. posib*. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury, 2010. 360 s.