

УДК 331.103

Галан О.Є.¹

Готовкіна В.О.²

¹канд. екон. наук, доц. ЗНТУ

²студ. гр. МТУ-214м ЗНТУ

ТЕХНОЛОГІЯ ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ КЕРІВНИКА ОРГАНІЗАЦІЇ

Делегування повноважень є найпростішим, і в той же час найскладнішим інструментом керівника. З одного боку, здається, що все просто і нормально, а з іншого якось необхідно контролювати, що коїться в організації. А, отже процес делегування повноважень не втрачає актуальності. Багато робіт присвячено цій темі, наприклад, праці А.Рачинського, Г.Одінцової, В.Шарого, В.Гурієвської. Але залишається ще багато невизначених аспектів цієї проблеми.

Перш за все, хотілося б нагадати, що делегування повноважень - це передача повноважень саме з асортименту керівника, іншими словами можна делегувати тільки те, чим ти володієш. З огляду на цей факт, завжди стоїть питання, а як розподілити те, що можна делегувати. Найпростішим способом виявляється визначення пріоритетів. Інструмент, який дозволяє визначити питання пріоритетності завдань - це матриця Ейзенхауера

Модель процедури виглядає наступним чином: ранжувати проблеми за пріоритетами; зосередитися на важливих; потім приділяти увагу терміновим; жорстко відбирати завдання, критерій відбору завдань: «робити тільки те, що можу зробити тільки я»; решту делегувати.

Разом зі списком тих проблем і завдань, які не можна делегувати ні за яких обставин, а їх список наведено нижче, це інструмент визначення тих проблем і завдань, які керівник може передати своїм підлеглим.

Встановлення цілей, прийняття рішень по виробленню політики, контроль результатів. Керівництво та мотивація співробітників. Завдання особливої важливості і високого ступеня ризику. Актуальні, термінові проблеми. Конфіденційні проблеми і завдання.

Однак, будь-яка технологія або інструмент будуть незатребувані і неефективні, якщо не виконувати прості правила: взаємна повага; довіра до досвіду один одного; відкритість; робота на результат.

Це одні з найважливіших моментів грамотної, якісної взаємодії керівника і підлеглого, з метою досягнення максимального результату, і без виконання цих чотирьох пунктів віддача від будь-яких, самих прогресивних методів планування і організації роботи не буде повною.

Питання мотивації підлеглих грає важливу роль в делегуванні повноважень. Як писали Кьелл Нордстрем і Йонас Ріддестрале в книзі «Бізнес у стилі фанк»: «Те, як ви залучаєте, утримуєте і мотивуєте ваших співробітників, важливіше технологій». А в умовах кризи накладається ще додаткове завдання або проблема - по суті, число співробітників, яким може бути цікаво розвиватися в бік управління і хто має відповідний потенціал, скорочується через ситуацію нестабільності в організації.

Якщо говорити про те, кому може бути дійсно цікаво делегування повноважень. Безумовно, це співробітники, які націлені на професійний розвиток, і розвиток в рамках управлінської кар'єри, це співробітники, для яких важливий статус всередині компанії і причетність до прийняття важливих рішень. Як правило, ці співробітники добре відчують себе в проєктах і для них нарівні з делегуванням повноважень також можна використовувати такі інструменти: участь у прийнятті рішень; участь в новому проєкті компанії; передача важливого (ключового) клієнта.

Виявити тих підлеглих, які можуть бути ефективні в таких взаєминах можна за допомогою декількох інструментів. По-перше, це інтерв'ю, різного роду мотиваційні профілі, які пропонують багато консультантів та консалтингові компанії. Більш сучасною технологією є комп'ютерне тестування. Всі ці методи базуються на підході Карла Юнга.

Технологія делегування повноважень має на увазі наступну послідовність.

Підготовка \ планування. Бесіда з виконавцем. Контроль. Зворотній зв'язок

Зверніть увагу, що вже після того, як завдання було виконано і проблема вирішена, завдання керівника – забезпечити зворотний зв'язок із співробітником. Як саме було виконано завдання, які помилки допущені, а що було виконано правильно, що може стане в нагоді на майбутнє, а від яких починань слід відмовитися. Все це точки обговорення керівника і підлеглого при розборі. Головне - існування зворотного зв'язку.

Отже, формула делегування проста і в той же час неймовірно складна.

Делегування = постановка задачі + відповідальність + повноваження і ресурси.

Техніка делегування повноважень має бути важливою складовою діяльності керівника, що сприятиме розвитку творчого потенціалу, зростання рівня відповідальності, професіоналізму як самого керівника, так і його підлеглих, що в результаті приведе до якісного виконання поставлених завдань. На даному етапі, на наш погляд, насамперед потребує подальших досліджень ефективність різних технік делегування повноважень з огляду на посилення підлеглих вирішувати нестандартні завдання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. **Гурієвська, В. М.** Коучинг для керівників у системі державного управління : навч.-метод. матеріали [Текст] / В. М. Гурієвська. – К. : НАДУ, 2010. – 48 с.
2. **Моріс, С.** Як досягти успіху в делегуванні повноважень [Текст] / Стів Моріс, Грехем Вілкокс. – К. : Британ. Рада в Україні, 2000.