

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ ЭФФЕКТИВНОГО ДЕЛЕГИРОВАНИЯ КАК СПОСОБА МОТИВАЦИИ

БЕЛЛА ГАБРИЕЛЯН

Հոդվածը ստացվել է՝ 16.09.24, ուղարկվել է գրախոսման՝ 20.11.24, երաշխավորվել է տպագրության՝ 13.12.24

Введение. Искусство управления (менеджмент) – по словам Ли Якокки это управление, которое в конечном счете, сводится к стимулированию активности других людей. И одним из инструментов, которые могут быть использованы менеджерами для мотивации персонала, является делегирование полномочий¹.

Теоретические аспекты эффективного делегирования играют ключевую роль в понимании того, как этот процесс может выступать не только как средство распределения задач, но и как мощный инструмент мотивации. Несмотря на его видимую простоту, делегирование представляет собой сложный управленческий процесс, который требует тонкого понимания человеческой психологии, динамики коллектива и стратегических целей организации. Важно отметить, что эффективность делегирования напрямую связана с качеством взаимодействия между руководителем и подчиненными, а также с тем, насколько руководитель способен разглядеть в сотрудниках их скрытый потенциал и стимулировать его раскрытие.

Цель статьи заключается в анализе теоретических основ делегирования как метода мотивации сотрудников. В статье рассматриваются ключевые принципы эффективного делегирования, его влияние на мотивацию работников, а также выявляются связи между процессом передачи ответственности и повышением вовлеченности, удовлетворенности и производительности сотрудников.

Методология данной статьи основывается на комплексном анализе теоретических аспектов делегирования как способа мотивации сотрудников. Для достижения целей исследования применялись следующие методологические подходы: синтез и интерпретация данных, сравнительный анализ, междисциплинарный подход, выработка практических рекомендаций, что позволило комплексно рассмотреть процесс делегирования, как способ мотивации сотрудников и предложить обоснованные рекомендации для его оптимизации в управленческой практике.

Актуальность данной статьи обусловлена важностью управления персоналом в современных организациях, где эффективное мотивирование сотрудников становится ключевым фактором для достижения успеха и повышения конкурентоспособности. В условиях растущей сложности бизнес-среды, глобализации и быстрой технологической трансформации, руководителям необходимо уметь не только рационально распределять задачи, но и использовать делегирование как инструмент для развития потенциала сотрудников, повышения их мотивации и вовлеченности.

¹ <https://quality.eup.ru/MATERIALY12/kouc.htm>

Литературный обзор. Статья охватывает основные теории и исследования, которые легли в основу анализа теоретических аспектов делегирования как способа мотивации сотрудников.

Одним из ранних и основополагающих исследований в области делегирования является работа Генри Файоля, который рассматривал делегирование как один из важнейших принципов управления². В своей классической теории административного управления Файоль подчеркивал, что эффективное делегирование способствует повышению эффективности работы организации за счет рационального распределения задач и ответственности. Этот подход положил начало более глубокому изучению делегирования в контексте управленческой практики. С развитием управленческой мысли и психологии в середине XX века, внимание исследователей стало сосредотачиваться на мотивационных аспектах делегирования. Одной из ключевых теорий, которая оказывает влияние на понимание мотивации в процессе делегирования, является теория ожиданий Виктора Врума, сформулированная в 1964 году. Врум утверждал, что мотивация сотрудников зависит от их ожиданий относительно результата своих действий, инструментальности результата и валентности, или ценности вознаграждения. Применительно к делегированию, эта теория предполагает, что успешное делегирование возможно только при условии, что сотрудники уверены в своих силах, ожидают значимых результатов и ценят возможное вознаграждение за выполненные задачи. Схожие идеи были развиты и в работах Абрахама Маслоу и Фредерика Герцберга, которые предложили теории мотивации, ставшие классическими. Маслоу в своей иерархии потребностей подчеркивал важность удовлетворения базовых потребностей, таких как самореализация и признание, для мотивации сотрудников. Герцберг, в свою очередь, выделил факторы, способствующие удовлетворению и неудовлетворению работников, подчеркивая, что мотивация зависит не только от внешних факторов, таких как зарплата, но и от внутренних, таких как интерес к работе и признание. Эти теории подчеркивают важность того, чтобы делегируемые задачи соответствовали потребностям и мотивациям сотрудников, что также является важным аспектом рассматриваемым в данной статье.

Более современные исследования подчеркивают важность доверия и автономии в процессе делегирования. Исследования, проведенные Линдой Хилл, показали, что эффективное делегирование требует от руководителя высокого уровня доверия к своим подчиненным, а также предоставления им достаточной свободы действий. Хилл отмечала, что делегирование без доверия приводит к снижению мотивации, поскольку сотрудники чувствуют себя ограниченными и не имеют возможности проявить свои способности в полной мере. Важность автономии также была подтверждена в исследованиях Эдварда Деси и Ричарда Райана, которые разработали теорию самодетерминации. Они утверждали, что автономия, компетентность и социальная значимость являются ключевыми факторами, способствующими внутренней мотивации сотрудников. Интерес к индивидуальному подходу к делегированию также проявляется в работах, посвященных лидерству и управлению талантами. Так, Дэниел Гоулман в

² Административная теория А. Файоля. Журнал/ Экономика. Управление. Финансы

своих исследованиях эмоционального интеллекта подчеркивал, что успешные лидеры способны распознавать и учитывать индивидуальные особенности своих сотрудников, что делает делегирование более эффективным. В своей книге "Эмоциональный интеллект" Гоулман утверждает, что руководители, обладающие высоким уровнем эмоционального интеллекта, лучше понимают потребности своих сотрудников и могут создавать мотивирующую рабочую среду³.

Наконец, важным аспектом, рассмотренным в литературе, является обратная связь как элемент эффективного делегирования. Исследования, проведенные Дугласом МакГрегором, подтвердили важность предоставления конструктивной обратной связи в процессе делегирования. В своей теории X и Y МакГрегор отмечал, что обратная связь помогает сотрудникам корректировать свои действия и ощущать поддержку со стороны руководства, что положительно влияет на их мотивацию и эффективность работы.

Литературный обзор позволяет увидеть, что эффективное делегирование требует учета множества факторов, включая доверие, автономию, индивидуальные особенности сотрудников и их потребности в обратной связи.

Теоретическое обозрение. Одним из ключевых теоретических аспектов делегирования является необходимость четкого понимания задач, которые предстоит передать. Для того чтобы процесс делегирования был успешным, руководитель должен обладать ясным представлением о том, какие задачи действительно могут быть выполнены подчиненными, а какие требуют личного участия. Это понимание приходит через глубокий анализ задач и оценку ресурсов, которыми располагает коллектив. Задачи, переданные без должного учета способностей сотрудников или без учета их текущей загрузки, могут привести к демотивации и снижению производительности. Напротив, продуманное и грамотное делегирование способствует развитию сотрудников, помогает им приобретать новые навыки и уверенность в своих силах, что в конечном итоге повышает общий уровень мотивации.

Кроме того, делегирование требует от руководителя доверия к своим подчиненным. Без доверия невозможно эффективно делегировать задачи, так как сотрудники могут ощущать давление или недоверие, что неизбежно скажется на их мотивации. Доверие проявляется в уверенности руководителя в том, что подчиненные справятся с задачами, и в предоставлении им достаточной автономии для выполнения работы. Автономия, в свою очередь, является одним из ключевых факторов мотивации, поскольку она дает сотрудникам чувство контроля над своей работой и позволяет им проявлять инициативу. Еще одним важным аспектом является обратная связь, отсутствие которого может привести к разочарованию и демотивации, так как сотрудники могут ощущать себя брошенными или не оцененными.

Каждый человек имеет свои уникальные сильные и слабые стороны, и успешное делегирование должно учитывать эти особенности. Руководитель должен уметь распознавать потенциал своих подчиненных и направлять их усилия в те области, где

³ Goleman, D., Emotional Intelligence: Why it Can Matter More Than IQ, 1995.

<https://anylang.net/ru/book-summaries/en/emocionalnyy-intellekt-pochemu-mozhet-znachit-bolshe-chem-iq/read/>

они могут проявить себя наиболее эффективно. Это требует не только управленческого мастерства, но и понимания психологии сотрудников, их потребностей и мотиваций.

Одной из теоретических основ, на которых строится делегирование, является теория ожиданий Виктора Врума. Согласно этой теории, мотивация сотрудников зависит от трех ключевых факторов: ожиданий (вера в то, что усилия приведут к желаемому результату), инструментальности (вера в то, что результат будет вознагражден) и валентности (ценность вознаграждения). В контексте делегирования эта теория означает, что сотрудники будут более мотивированы, если они верят, что смогут успешно выполнить порученную задачу, что их успех будет замечен и вознагражден, и что это вознаграждение будет значимым для них⁴. Таким образом, успешное делегирование требует от руководителя не только передачи задач, но и создания условий, при которых сотрудники будут уверены в своих силах, видеть ценность своей работы и получать за это адекватное вознаграждение.

Также важным теоретическим аспектом делегирования является понимание роли мотивации в процессе обучения и развития сотрудников. Делегирование можно рассматривать как инструмент обучения, который позволяет сотрудникам на практике осваивать новые навыки и компетенции. При этом мотивация играет ключевую роль в успешном усвоении новых знаний и навыков. Если сотрудник видит, что ему доверяют важные задачи, и понимает, что успешное выполнение этих задач откроет перед ним новые возможности, это стимулирует его к саморазвитию и повышению квалификации. Таким образом, делегирование не только способствует выполнению текущих задач, но и играет важную роль в долгосрочном развитии сотрудников, их карьерном росте и профессиональном становлении.

Еще один важный аспект — это создание атмосферы ответственности в коллективе. Эффективное делегирование помогает формировать у сотрудников чувство ответственности за результаты своей работы. Когда задачи передаются сотрудникам с четким пониманием того, что от их выполнения зависит общий успех команды или проекта, это способствует развитию у них чувства личной ответственности и приверженности к выполнению задач. В свою очередь, это усиливает их мотивацию, показывая, что их вклад действительно важен и оказывает влияние на общий результат.

Не менее значимым является обеспечение прозрачности и ясности в постановке задач. Руководитель должен четко и ясно формулировать ожидания от сотрудников, предоставлять им всю необходимую информацию и ресурсы для успешного выполнения задач. Если сотрудник не понимает, что от него требуется, или не имеет доступа к необходимым ресурсам, это может привести к снижению мотивации и эффективности работы. Прозрачность в делегировании задач создает у сотрудников уверенность в своих силах и понимание того, что от них требуется, что также положительно сказывается на их мотивации.

Делегирование уже давно рассматривается как управленческая практика, однако до сих пор существует нехватка системных исследований, которые бы глубоко раскрывали его мотивационный потенциал. Традиционные подходы к делегированию

⁴ Виханский, О., Наумов, А., Менеджмент: учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2012. – 52 с.

часто фокусируются на его механистических аспектах, таких как распределение обязанностей и контроль, игнорируя важные психологические и поведенческие факторы. В данной статье делегирование рассматривается как многослойный процесс, влияющий на мотивацию, развитие сотрудников и их профессиональный рост.

Это актуально для организаций, стремящихся повысить эффективность управления, создать условия для развития сотрудников и увеличить их вовлеченность. Кроме того, в условиях изменения форматов работы, таких как удаленная и гибридная работа, эффективное делегирование становится важным инструментом для поддержания высокого уровня производительности и мотивации в коллективе. Однако, на пути к эффективной реализации делегирования полномочий существует множество препятствий (см.табл.1)⁵. Одними из них являются: организация, руководители, подчинённые. Для преодоления препятствий необходимо их выявить и предпринять меры по максимальному их исчезновению: создать систему стимулирования, контроля, обучения, информирования, обеспечить необходимыми ресурсами и т.д.

Таблица 1

Препятствия на пути к делегированию

Препятствия со стороны организации	Препятствия со стороны руководителя	Препятствия со стороны сотрудников
Организационная структура и традиции организации	Отсутствие доверия к подчиненным	Боязнь ответственности
Установление единоличной ответственности, вместо разведения «демократии»	Боязнь потери власти	Неуверенность в себе
Невладение данной техникой	Уверенность, что руководитель сам выполнит работу лучше	Боязнь риска, критики, нареканий
Рабочая нагрузка предприятия и авральный характер работы	Нехватка навыков делегирования	Отсутствие стимулов
Неразбериха в вопросе права подписи документов	Отсутствие системы контроля над работой подчиненного	Отсутствие необходимых ресурсов для выполнения работы

Важно понимать, что каждый сотрудник индивидуален и может требовать уникального подхода в мотивации. Поэтому, руководители должны уделять внимание индивидуальным потребностям и интересам каждого сотрудника, чтобы наиболее эффективно мотивировать персонал в своей компании.

Новизна данной статьи заключается в комплексном подходе к анализу теоретических аспектов делегирования как инструмента мотивации сотрудников. В отличие от традиционных исследований, которые часто рассматривают делегирование лишь как процесс распределения задач, в этой работе делегирование представлено как

⁵ Правкина Ю., Управление персоналом организации, учебник -3-е изд., 2023г., 63с.

многогранный управленческий инструмент, способный существенно влиять на мотивацию и развитие сотрудников. Речь идет о междисциплинарном подходе, который объединяет аспекты менеджмента, психологии и теории мотивации, предлагая новые перспективы и практические рекомендации для повышения эффективности делегирования в управленческой практике.

В заключение, важно отметить, что делегирование не является простым процессом передачи задач от руководителя к подчиненным. Это сложный и многогранный управленческий инструмент, который требует учета множества факторов и аспектов. Эффективное делегирование предполагает не только передачу задач, но и создание условий, при которых сотрудники будут мотивированы к их выполнению, будут ощущать свою значимость и ответственность, и будут стремиться к профессиональному развитию. Руководитель, который умеет эффективно делегировать, не только повышает производительность труда, но и способствует созданию в коллективе атмосферы доверия, ответственности и профессионального роста, что в конечном итоге приводит к успеху всей организации.

Выводы. Во-первых, статья акцентирует внимание на важности доверия и автономии в процессе делегирования, подчеркивая, что мотивация сотрудников напрямую зависит от степени доверия со стороны руководства. Это положение выводит процесс делегирования за рамки простой административной функции, представив его как способ формирования более доверительных и эффективных рабочих отношений.

Во-вторых, исследование делает акцент на значении индивидуального подхода к делегированию, подчеркивая необходимость учета личных особенностей и потенциала каждого сотрудника. В статье предложены рекомендации, направленные на оптимизацию делегирования с учетом психологических и мотивационных факторов, что является новым взглядом на эту управленческую практику.

В-третьих, работа освещает важность прозрачности и ясности в процессе постановки задач, показывая, что четкое понимание целей и ожиданий со стороны сотрудников является критически важным для их мотивации и успеха выполнения задач. Таким образом, статья предлагает более глубокий и содержательный подход к управлению процессом делегирования.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Административная теория А. Файоля. Журнал/ Экономика. Управление. Финансы
2. Айдаркина, Е., Ласкова, Т., Менеджмент - Ростов-на-Дону, Таганрог : Южный федеральный университет, 2022.,176с.
3. Виханский, О., Наумов, А., Менеджмент : учебник. – 3-е изд. – М. : Гардарика, 2012. – 528 с.
4. Завалкевич, Л., Психология эффективного менеджера. Гибкость. Эффективное управление. Психология менеджера. Книга 1. Ситуация управления. - Киев : Мультимедийное издательство Стрельбицкого, 2015., 201с.

5. Звягинцева, О., Командная работа и коммуникации - Ставрополь : ФГБОУ ВО Ставропольский государственный аграрный университет, 2019., 184с.
6. Комаров, М., Максимцов, М., Никулин, Л., Менеджмент 4-е изд. - Москва : Юнити-Дана, 2017., 510с.
7. Люханова, С., Менеджмент организации. - Москва, Берлин : Издательство «Директ-Медиа, 2019.,332с.
8. Правкина, Ю., Управление персоналом организации, учебник -3-е изд., 2023г., 163с.
9. Goleman, D., Emotional Intelligence: Why it Can Matter More Than IQ, 1995. <https://anylang.net/ru/book-summaries/en/emocionalnyy-intellekt-pochemu-mozhet-znachit-bolshe-chem-iq/read/>
10. <https://quality.eup.ru/materialy12/kouc.htm>

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ ЭФФЕКТИВНОГО ДЕЛЕГИРОВАНИЯ КАК СПОСОБА МОТИВАЦИИ

БЕЛЛА ГАБРИЕЛЯН

Аннотация

Теоретические аспекты эффективного делегирования играют ключевую роль в понимании того, как этот процесс может выступать не только как средство распределения задач, но и как мощный инструмент мотивации. Делегирование уже давно рассматривается как управленческая практика, однако до сих пор существует нехватка системных исследований, которые бы глубоко раскрывали его мотивационный потенциал. Статья актуальна для организаций, стремящихся повысить эффективность управления, создать условия для развития сотрудников и увеличить их вовлеченность.

Цель статьи заключается в анализе теоретических основ делегирования как метода мотивации сотрудников. В статье рассматриваются ключевые принципы эффективного делегирования, его влияние на мотивацию работников, а также выявляются связи между процессом передачи ответственности и повышением вовлеченности, удовлетворенности и производительности сотрудников.

Методология данной статьи основывается на комплексном анализе теоретических аспектов делегирования как способа мотивации сотрудников. Для достижения целей исследования применялись следующие методологические подходы: синтез и интерпретация данных, сравнительный анализ, междисциплинарный подход, выработка практических рекомендаций, что позволило комплексно рассмотреть процесс делегирования, как способ мотивации сотрудников и предложить обоснованные рекомендации для его оптимизации в управленческой практике.

Новизна данной статьи заключается в комплексном подходе к анализу теоретических аспектов делегирования как инструмента мотивации сотрудников. В отличие от традиционных исследований, которые часто рассматривают делегирование лишь как процесс распределения задач, в этой работе делегирование представлено как многогранный управленческий инструмент, способный существенно влиять на

мотивацию и развитие сотрудников. Таким образом, статья предлагает более глубокий и содержательный подход к управлению процессом делегирования.

Во-первых, статья акцентирует внимание на важности доверия и автономии в процессе делегирования, подчеркивая, что мотивация сотрудников напрямую зависит от степени доверия со стороны руководства. Это положение выводит процесс делегирования за рамки простой административной функции, представив его как способ формирования более доверительных и эффективных рабочих отношений.

Во-вторых, делегирование рассматривается как многослойный процесс, влияющий на мотивацию, развитие сотрудников и их профессиональный рост. В статье предложены рекомендации, направленные на оптимизацию делегирования с учетом психологических и мотивационных факторов, что является новым взглядом на эту управленческую практику.

В-третьих, работа освещает важность прозрачности и ясности в процессе постановки задач, показывая, что четкое понимание целей и ожиданий со стороны сотрудников является критически важным для их мотивации и успеха выполнения задач.

Ключевые слова. делегирование, мотивация, эффективность управления, оптимизация делегирования, профессиональный рост, мотивационный потенциал, атмосфера доверия, административное управление.

ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏ ՊԱՏՎԻՐԱԿՄԱՆ ՍՈՏԻՎԱՑՄԱՆ ՏԵՍԱԿԱՆ ԱՍՊԵԿՏԸ

ԲԵԼԼԱ ԳԱԲՐԻԵԼՅԱՆ

Համառոտագիր

Պատվիրակումը վաղուց դիտարկվում էր որպես կառավարման պրակտիկա, սակայն, պատվիրակման մոտիվացիոն ներուժի խորը բացահայտման համար, խնդրի համակարգային ուսումնասրությունը հանդիսանում է անհրաժեշտություն: Այս իմաստով, հոդվածը հատկապես արդիական է այն կազմակերպությունների համար, որոնք ձգտում են բարձրացնել կառավարման արդյունավետությունը, պայմաններ ստեղծել աշխատակիցների զարգացման համար և մեծացնել նրանց ներգրավվածությունը:

Հոդվածի նպատակն է վերլուծել պատվիրակության տեսական հիմքերը՝ որպես աշխատակիցներին մոտիվացնելու մեթոդ: Հոդվածում քննարկվում են արդյունավետ պատվիրակության հիմնական սկզբունքները, դրա ազդեցությունը աշխատողների մոտիվացիայի վրա, ինչպես նաև բացահայտվում են կապերը պատասխանատվության փոխանցման գործընթացի և աշխատողների ներգրավվածության, բավարարվածության և արտադրողականության բարձրացման միջև:

Հոդվածի **մեթոդաբանությունը** հիմնված է աշխատակիցների մոտիվացման մեթոդի՝ պատվիրակման տեսական ասպեկտների համակողմանի վերլուծության վրա: Հետազոտության նպատակներին հասնելու համար կիրառվել են հետևյալ մեթոդաբանական մոտեցումները՝ տվյալների սինթեզ և մեկնաբանում, համեմատական վերլուծություն, միջառարկայական մոտեցում և գործնական առաջարկությունների մշակում: Սրանք հնարավորություն են տվել համակողմանիորեն ուսումնասիրել պատվիրակման գործընթացը որպես աշխատակիցների մոտիվացման միջոց և առաջարկել հիմնավորված առաջարկություններ դրա օպտիմալացման համար կառավարման պրակտիկայում:

Հոդվածի **նորույթը** կայանում է նրանում, որ համապարփակ մոտեցմամբ վերլուծվել են պատվիրակման տեսական ասպեկտները՝ որպես աշխատակիցների մոտիվացիայի գործիք: Ի տարբերություն ավանդական ուսումնասիրությունների, որոնք հաճախ պատվիրակումը դիտարկում են միայն որպես առաջադրանքների բաշխման գործընթաց, հոդվածում պատվիրակումը ներկայացվում է որպես կառավարման բազմակողմանի գործիք, առաջարկելով պատվիրակման գործընթացի կառավարման առավել խորը և բովանդակալից մոտեցում:

Շեշտադրվում է պատվիրակման գործընթացում վստահության և ինքնավարության կարևորությունը՝ ընդգծելով, որ աշխատակիցների մոտիվացիան ուղղակիորեն կախված է ղեկավարության վստահության աստիճանից: Ըստ էության պատվիրակման գործընթացը դիտարկվում է պարզ վարչական գործառնայի շրջանակներից դուրս, որպես առավել վստահելի և արդյունավետ աշխատանքային հարաբերությունների ձևավորման միջոց, որպես բազմաշերտ գործընթաց, որն ազդում է աշխատակիցների մոտիվացիայի, զարգացման և նրանց մասնագիտական աճի վրա: Հոդվածում կատարված առաջարկություններն ուղղված են պատվիրակման օպտիմալացմանը՝ հաշվի առնելով հոգեբանական և մոտիվացիոն գործոնները, ինչը կառավարման պրակտիկայի և հեռանկարի առումով նոր հայացք է:

Հոդվածում կարևորվում է խնդիրների սահմանման գործընթացում թափանցիկությունը և հստակությունը, ինչը կարևոր է նպատակների և ակնկալիքների, մոտիվացիայի և առաջադրանքների կատարման հաջողության համար:

Բանալի բառեր: Պատվիրակում, մոտիվացիա (շահադրդում), կառավարման արդյունավետություն, պատվիրակման օպտիմալացում, մասնագիտական աճ, մոտիվացիոն ներուժ, վստահության մթնոլորտ, վարչական կառավարում:

THE THEORETICAL ASPECT OF EFFECTIVE DELEGATION AS A WAY OF MOTIVATION

BELLA GABRIELIAN

Abstract

The theoretical aspects of effective delegation play a key role in understanding how this process can act not only as a means of task distribution but also as a powerful motivation tool. Delegation has long been considered a managerial practice, but there is still a lack of systematic research that would deeply reveal its potential as a motivational tool. The article is relevant for organizations seeking to improve management efficiency, create conditions for employee development, and increase their inclusion.

The **purpose** of the article is to analyze the theoretical foundations of delegation as a method of staff motivation. The article explores the key principles of effective delegation, and its impact on employee motivation, and identifies links between the process of transferring responsibility and increasing employee engagement, satisfaction, and productivity.

The **methodology** of this article is based on a comprehensive analysis of the theoretical aspects of delegation as a way to motivate employees. To achieve the research goals, the following methodological approaches were used: synthesis and interpretation of data, comparative analysis, interdisciplinary approach, and development of practical recommendations, which enable to comprehensively consider the delegation process as a way to motivate employees and offer sound recommendations for its optimization in management practice.

The scientific novelty of this article lies in a comprehensive approach to analyzing the theoretical aspects of delegation as a tool for motivating employees. Unlike traditional studies, which often consider delegation only as a process of task allocation, in this article delegation is presented as a multifaceted management tool that can significantly influence employee motivation and development. Thus, the article offers a deeper and more meaningful approach to managing the delegation process.

First, the article focuses on the importance of trust and autonomy in the delegation process, emphasizing that employee motivation directly depends on the degree of trust from management. This provision takes the delegation process beyond a simple administrative function, presenting it as a way to form a more trusting and effective working relationship.

Secondly, delegation is considered a multi-layered process that affects the motivation, development of employees, and their professional growth. The article offers recommendations on optimizing delegation, taking into account psychological and motivational factors, which is a new look at this management practice.

Thirdly, the work highlights the importance of transparency and clarity in the task-setting process, showing that a clear understanding of goals and expectations on the part of employees is critical to their motivation and success in completing tasks.

Keywords. Delegation, motivation, management efficiency, delegation optimization, professional growth, motivational potential, atmosphere of trust, administrative management.