## Тема 7: Делегування повноважень і тайм-менеджмент

## План лекції (навчальні питання):

1. Сутність і зміст поняття делегування повноважень. Повноваження, які підлягають і не підлягають делегуванню.
2. Особливості делегування. Переваги та недоліки делегування.
3. Причини опору делегуванню повноважень та способи їх подолання.
4. Комунікативна компетентність та стратегічний алгоритм лідерства.
5. Робочий і позаробочий час. Організація особистісної та командної роботи.

**Опорні поняття:** повноваження, делегування повноважень, принцип відповідності прав обов’язкам, принцип закріпленої відповідальності, принцип звітності за відхилення, компетентність, комунікації, комунікативна компетентність, невербальна комунікація, адаптація, робочий час, кооперація, нормування діяльності, ефект обсягу, конформізм.

**Питання 1. Сутність і зміст поняття делегування повноважень. Повноваження, які підлягають і не підлягають делегуванню.**

Завдання, покладені на керівника, вимагають певного розподілу робіт між ним і підлеглим. Виділяють основні трактування делегування:

Делегування – це передача завдань і повноважень щодо їх вирішення особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Делегування є засобом, за допомогою якого керівництво розподіляє серед співробітників численні завдання, які повинні виконуватись для досягнення мети організації. Якщо завдання не делегується іншим працівникам, керівник виконує його сам.

Делегування – це акт, який перетворює звичайного працівника в «керівника».

Делегування повноважень - це постановка мети перед менеджером і одночасно наділення його правами та обов’язками у сфері його компетенції.

Щоб делегування прав було ефективним, необхідно витримувати наступні принципи:

* діапазон контролю;
* фіксована відповідальність;
* відповідність прав і відповідальності;
* передача відповідальності на можливо більш низький рівень;
* звітність за відхиленнями.

Діапазон контролю. Існує оптимальне число працівників, безпосередньо підпорядкованих одному керівнику.

Якщо керівник завжди доступний (немає підлеглих), то високі витрати, пов’язані з його простоєм; якщо підлеглих занадто багато, завантаженість керівника призводить до того, що він виявляється практично недоступний. Це різко збільшує витрати на очікування. Існує оптимум, який визначається за загальним витратам.

Фіксована відповідальність. Делегування відповідальності підлеглому не знімає цю відповідальність з керівника. Вона просто розподіляється: підлеглий несе відповідальність

перед своїм керівником, а тог - перед тим, хто йому дав завдання. Звільнити керівника від відповідальності за виконання цього завдання може тільки той, хто поставив завдання.

Відповідність прав та обов’язків**.** Обсяг делегованих прав повинен відповідати обсягу делегованих обов’язків. Без прав, відповідних обов’язків, робота приречена на провал.

Передача відповідальності за роботу на можливо низький рівень управління. Будь-яке завдання слід передавати на найнижчий рівень управління. Високооплачувані посадовці повинні вирішувати свої питання і не виконувати роботу, яку можна доручити підлеглим. Звітність за відхиленнями. Працівник повинен доповідати своєму керівнику тільки про намічені або доконаних істотних відхиленнях від наміченого плану, як негативних, так і позитивних.

Відповідальність – це зобов’язання виконувати поставлені завдання та відповідати за їх позитивне вирішення. Фактично індивід укладає контракт з організацією на виконання певних завдань в обмін на отримання визначеної винагороди. Відповідальність означає, що працівник відповідає за результати виконання завдання перед тим, хто передає йому повноваження.

Делегування реалізується лише у випадку прийняття повноважень, а власне відповідальність не може бути повністю делегована. Керівник не може розмежовувати відповідальність, передаючи її підлеглим. Хоча особа, на яку покладена відповідальність за вирішення певного завдання, не повинна виконувати його особисто, але вона залишається відповідальною за якісне завершення роботи.

Повноваження – це обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля деяких її працівників на виконання певних завдань. Повноваження делегуються посаді, а не індивіду, який займає її в цей момент.

Розрізняють два типи повноважень: лінійні та апаратні (штабні).

Лінійні повноваження – це повноваження, які передаються безпосередньо від керівника підлеглому і далі іншим підлеглим.

Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління. Процес створення ієрархії називається скалярним процесом. Однак у багатьох ситуаціях лінійні повноваження не можуть забезпечити потреб організації. Це пояснюється кількістю та різноманітністю функцій, які виконує адміністративний апарат в сучасних організаціях. Враховуючи особливості цих функцій, виділяють три типи штабного апарату: консультативний апарат (спеціалісти, залучені на постійній або тимчасовій основі для консультування лінійного керівництва); обслуговуючий апарат (наприклад, відділ кадрів, матеріально-технічне постачання, маркетингові дослідження, планування тощо); особистий апарат (різновид обслуговуючого апарату, який формується прийня

Якщо делегування повноважень реалізується успішно, керівник звільняється від багатьох робіт з оперативного управління виробничо-господарською діяльністю, до нього не ходять щохвилини погоджувати і отримувати вказівки, кількість нарад різко скорочується, в результаті чого створюються умови для якісного виконання керівником своїх функцій.

Проте такі умови існують далеко не завжди. Багато керівників не вміють поставити справу належним чином, вони витрачають непропорційно багато часу на виконання робіт з оперативного управління діяльністю фірми. Характерною ознакою такого стану є виконання великої кількості різноманітних робіт протягом одного робочого дня.

«Розривається на частини» менеджер, по суті, не є керівником. Він або не в змозі належним чином виконувати свої основні функції, або виконує їх на шкоду здоров’ю, особовому часу, сім’ї, інтересам підвищення кваліфікації.

Основні причини в наступному: психологічна непідготовленість до делегування повноважень підлеглим, недоліки організації управління на підприємстві, у тому числі в діловодстві, відсутність чіткої системи контролю за виконанням делегованих повноважень.

Розглянемо деякі з них.

Багато керівників не можуть погодитися з думкою, що на підприємстві відбуваються події, про які вони не обізнані. Вони сприймають це як обмеження свого авторитету і болісно реагують на такі випадки: чому не доповіли? чому я не в курсі справи? чому це зробили без мене? чому не порадилися зі мною? Така психологічна установка породжує серед значної частини підлеглих безініціативність, утриманство, бажання максимально обмежити свої функції, бачити в кожній непередбачуваної дрібниці привід для звернення до начальства.

Сформована технологія управлінської діяльності в організації не створює умов для делегування повноважень: близько 90% всієї інформації, використовуваної в апараті, обробляється і передається за допомогою документів, переважна частина яких розглядається керівником двічі: при надходженні і при відправленні (підписанні документа). Нечіткість в питанні про право підпису - одне з найсерйозніших перешкод на шляху делегування повноважень. Законодавчо окреслено вкрай вузьке коло документів, які повинен підписувати керівник - це плани, звіти, накази, деякі види договорів і актів, інструкцій, а також вказівки, рекомендації та інші документи. Їх питома вага в загальному обсязі документообігу організації становить до 15%. Тим часом керівники підписують, а отже, читають, розглядають, перевіряють, обмірковують 80-90, а іноді всі 100% вихідної і внутрішньої документації.

Одна з причин того, що відбувається називалася раніше - це традиційне і далеко не завжди обов’язкове бажання керівника бути в курсі справи.

Друга - бажання керівника централізувати право прийняття всіх без винятку рішень і тим самим убезпечити себе від неправильних рішень, які можуть бути прийняті в апараті. В даний час така практика не має нічого спільного з турботою про дійсний підвищенні якості рішень.

Ще однією причиною недостатнього делегування прав підлеглим є мода на перевантаженість. Навіть керівники, які усвідомлюють, що більшість дрібних питань не повинно вирішуватися ними, продовжують демонструвати перевантаженість, щоб не змінювати панівних звичаїв.

У багатьох випадках зайва робота менеджера обумовлюється поведінкою його начальника, що вимагає, щоб менеджер з усіх питань був у курсі справ.

Делегувати в будь-якому випадку треба:

* рутинну роботу;
* спеціалізовану діяльність;
* приватні питання;
* підготовчу роботу.

Не підлягає делегуванню:

* встановлення цілей, прийняття рішень щодо вироблення політики підприємства, контроль результатів;
* керівництво співробітниками, їх мотивація; завдання особливої важливості;
* завдання високого ступеня ризику;
* незвичайні, виняткові справи;
* актуальні, термінові справи, не залишають часу для пояснення і повторної перевірки;
* завдання строго довірчого характеру.

## Питання 2. Особливості делегування. Переваги та недоліки делегування

Делегування є засобом, за допомогою якого, керівник розподіляє серед співробітників ряд задач, які повинні бути виконані для досягнення цілей всієї організації. Якщо якась із задач не делегована іншій людині, керівник вимушений виконувати її сам. Це в багатьох випадках просто неможливо зробити так як час і здібності керівника обмежені. М. Фоллет, одна із класиків менеджменту відзначала, що сутність управління заключається в умінні

виконання роботи підлеглими. Для здійснення якісного виконання делегування, необхідно додержуватися окремих принципів. Делегування повноважень базується на засадах: єдиноначальності; обмеження норм керівництва; закріпленої відповідальності; відповідності прав обов’язкам; звітності по відхиленням; передачі відповідальності за роботу на найнижчий рівень

Принцип єдиноначальності полягає в тому, що працівник має отримувати повноваження лише від одного керівника і відповідати лише перед ним. Працівник, виконуючи доручену роботу, не має права звертатися до керівника вищого рангу, без дозволу свого безпосереднього начальника. В свою чергу керівник вищого рівня не може віддавати свої розпорядження працівнику, без його безпосереднього начальника.

Принцип обмеження норми керування означає якою кількістю працівників може безпосередньо управляти керівник. Науковими дослідженнями встановлено, що найкращою нормою є 7-10 підлеглих, хоча на вищих щаблях управління їх кількість коливається від 4 до 8, а на найнижчих рівнях від 8 до 15. У визнанні кількості осіб, які безпосередньо і ефективно контролюються керівником значну роль відіграє рівень управління, характер розв’язання завдань, кваліфікація підлеглих і здібності керівника. Якщо не дотримуватися норм управління на досить низькому рівні, то керівництво не буде спроможне виконувати обов’язки по координації і контролю, підвищувати мотивацію підлеглих.

Оптимальна кількість працівників, які безпосередньо підпорядковані одному керівнику визначається: організаторськими здібностями керівника; кваліфікацією працюючих; типом роботи; територіальним розміщенням; мотивацією працівників; важливістю роботи. Принцип відповідності прав обов’язкам означає, що обсяг делегованих повноважень повинен відповідати обов’язкам. Дача завдання своєму підлеглому передбачає надання йому окремих повноважень, які б відповідали виданому завданню по використанню необхідних ресурсів. Керівники не надають достатніх прав своїм підлеглим з таких причин: недовіри в спроможності підлеглих, а роботу прийдеться виконувати самому; небажанням керівників відмовлятися від своїх прав; політичними моментами.

Принцип закріпленої відповідальності при делегуванні означає, що звільнити від відповідальності керівника може лише його начальник. Делегування - це процес розподілу відповідальності за підлеглими. Але делегування відповідальності підлеглому не знімає відповідальності з керівника.

Принцип передачі відповідальності за роботу на більш низький рівень управління свідчить про спроможність забезпечення його успішного виконання. Але цей принцип часто порушується з причин: природного небажання повернутися до звичайної роботи або виконувати більш значну роботу.

Принцип звітності за відхиленнями зобов’язує інформувати керівників про всі фактичні або очікувані зміни в досягненні поставлених цілей і завдань. Це означає, що підлеглий повинен інформувати свого керівника про всі відхилення від наміченого завдання.

У будь-якій організації без делегування повноважень обійтися ніяк не можна. Правильне делегування вивільняє час власників і менеджерів для вирішення стратегічно важливих завдань: планування, спілкування з клієнтами та партнерами, пошуку нових джерел доходу. Досягти ефективного делегування повноважень можна за рахунок дотримання п’яти простих правил.

1. Донесіть думку ясно, але стисло

Чітко формулюйте завдання і очікуваний результат, але уникайте розгорнутого покрокового пояснення. Співробітник компанії повинен намагатися сам знайти найбільш ефективний спосіб вирішення проблеми. Таким чином ви підвищуєте ініціативність колективу і креативність кожного окремого індивудума в ньому.

1. Наділіть повноваженнями

Кожен раз, коли ви даєте завдання, не забувайте наділити співробітника повноваженнями (ресурсними та організаційними), достатніми для вирішення завдання. Інакше виконання

завдання перетвориться на порожню витрату часу і призведе до обопільного розчарування

* вашому і співробітника, який засмутиться через провал.
1. Переконайтеся в розумінні

Переконайтеся, що співробітник правильно зрозумів завдання і готовий взяти на себе відповідальність за його виконання. Якщо у нього виникають питання і сумніви, їх важливо прояснити і розсіяти ще до того, як він візьметься за справу, а не коли це з’ясується в ході виконання завдання і обернеться втратою часу.

1. Тримайте руку на пульсі дня

Проміжний моніторинг результатів виконання завдання мотивує команду і дозволяє вчасно втрутитися в процес, якщо відбулося відхилення на шляху до поставленої мети. Ступінь моніторингу для кожного співробітника може бути різною: новачки потребують пильної спостереженні набагато більше, ніж старожили компанії.

1. Виправляйте при необхідності

Втручайтеся в ситуацію, коли відхилення виразно загрожує виконанню поставленої мети. Говоріть про збій в процесі з кожним співробітником в особистій бесіді. Узгодьте новий план щодо виправлення ситуації і переконайтеся, що він почав швидко реалізовуватися. Якщо поліпшень не спостерігається, делегуйте повноваження іншому співробітнику.

## Таблиця 1.

**Переваги та недоліки делегування повноважень**

|  |  |
| --- | --- |
| **Недоліки** | **Переваги** |
| Робітники не будуть працювати з повною віддачею («Хіба вони будуть працювати так, як я?»).Робітники ще не готові до такої роботи («їх ще вчити і вчити»).Робітники не захочуть брати на себе зайву відповідальність (вони працюють «від» і «до»).Потрібен час, щоб привчити робітників до роботи таким методом («Важко розмовляти, переконувати»). | Отримавши самостійність, робітники будуть працювати з повною віддачею. Відразу буде видно, хто хоче і може підвищувати свою майстерність, а хто ні. Розшириться коло обов’язків робітників у вияві їх ініціативи. Психологічні бар’єри долаються в самому процесі делегування. |
| Вузькі організаційні рамки керівника | Широкі організаційні рамки керівника |
| Видача завдань працівників. | у | межах | обов’язків | Видача завдань обов’язків. | в | розширених | межах |
| Повсякденне передавання доручень. | Разове передавання доручень. |
| Прийняття дрібних управлінських рішень без обґрунтування. | Право працівників на свободу маневру. |
| Передавання додаткових роз’яснень. | Забезпечення постійного «зворотного зв’язку» з працівниками. |

|  |  |
| --- | --- |
| Доповнення вже прийнятих рішень новими. | Право працівників вирішувати проблеми самостійно. |
| Гальмування тих рішень, які перестали виконуватися. | Впровадження управлінських рішень в нові ланки. |
| Прийняття на себе ролі розпорядника, наглядача. | Прийняття на себе ролі порадника, консультанта, арбітра, спостерігача. |
| Організаційне середовище наповнене неякісними рішеннями і переобтяжене управлінськими циклами: | Організаційне середовище наповнюється тими рішеннями, які працюють на самореалізацію управлінських циклів. |
| Керівник не виявляє усі творчі можливості | Керівник створює умови, які розширюють поле його творчих можливостей. |
| Особистий ресурс керівника знищується | Особистий ресурс керівника зростає. |

## Питання 3. Причини опору делегуванню повноважень та способи їх подолання.

Слід об’єктивно оцінювати роботу підлеглого, що дістав найширші повноваження. Можливі помилки робітника, особливо на початкових етапах самостійної роботі, слід сприймати як нормальне явище. Враховувати потрібно не кількість помилок, а їх повторення, що свідчить про недосконалі методи, невірну оцінку ситуації, відсутність критичного погляду на свою роботу.

Виділяють наступні фактори, що перешкоджають активному делегуванню повноважень та спричиняють опір делегуванню:

1. Недовіра до підлеглих (тобто відсутність у керівника впевненості у тому, що вони якнайкраще виконують доручену їм роботу). Наприклад, директора, який успішно працював з групою керівників провідних підрозділів апарату управління, було звільнено з роботи. Нового директора ці особи зустріли недоброзичливо. У керівника в таких умовах є усі підстави сумніватися у лояльності підлеглих. Очевидно, з широким делегуванням повноважень у такій ситуації слід почекати. Подібне може трапитися і тоді, коли працівники звикли працювати не з повною віддачею, з мінімальною відповідальністю за результати своєї праці, а новий керівник поставив порівняно із запровадженим порядком підвищені вимоги до підлеглих, поклавши на них обов’язок і надавши їм право самостійно приймати рішення і відповідати за це. У таких умовах можна передбачити реальний опір частини персоналу розширенню своїх повноважень.
2. Недооцінка здібностей підлеглих.

Дуже часто вона має апріорний характер, тобто, без випробування підлеглих в умовах самостійної роботи і підвищеної відповідальності, керівник вважає за неможливе делегувати їм навіть незначну частину своїх прав. Тим часом досить часто бувають випадки, коли, діставши можливість самостійно розв’язувати питання і діяти, працівники, у минулому малоініціативні, стають активними, підприємливими, наполегливими у досягненні мети. Тому доцільно сміливіше довіряти підлеглим самостійно вирішувати виробничі, соціальні та інші питання, залучати до процесу управління тих, хто довів свою здатність і вміння долати перешкоди.

Недооцінка можливостей підлеглих виникає нерідко з впевненістю керівника у тому, що, по-перше, прийняті ним рішення завжди оптимальні, а, по-друге, що він сам зможе

виконати роботу або завдання краще, ніж підлеглі. Така переоцінка своїх можливостей призводить до постійної зайнятості керівника, бездіяльності і безініціативності підлеглих. В управлінні відоме явище, яке дістало назву «буксування за собою води». Воно полягає в тому, що, змінюючи сферу діяльності і компетентності, працівник привносить у нову роботу її навички, вміння і традиції, які використовував на попередній роботі і які принесли йому успіх. Проте не кожний добрий працівник може бути добрим керівником. Це необхідно також враховувати в разі передавання підлеглим тих або інших функцій керівництва.

1. Бажання керівника самому брати участь у розв’язанні усіх конфліктів і виробничих проблем. Як правило, такий стиль роботи малоефективний, призводить до втрати відчуття перспективи, пригнічення активності працівників, величезної завантаженості керівника.
2. Невірне розуміння престижності.

Деякі керівники вважають, що вони повинні знати все про своє підприємство і на вимогу вищої організації дати негайно вичерпну інформацію з будь-якого питання. Проте керівник не може і не повинен знати все. Він зобов’язаний розв’язувати найважливіші проблеми, що визначають діяльність підприємства. Іншою інформацією має володіти штаб керівника - апарат управління, якому і передають відповідні повноваження. Іншою важливою проблемою престижності є встановлений у ряді організацій порядок, відповідно до якого діловий лист або будь-який інший документ, який направляють у їхню адресу, має бути підписаний тільки першим керівником. Як правило, в цих документах йдеться про поточні, часто другорядні питання (наприклад, прохання щось прискорити, роз’яснити, змінити, перенести строк та ін.). Постійна увага першого керівника до таких питань негативно позначається на організації процесу управління, має багато інших негативних наслідків. Нерідко вважають, що такий порядок сприяє скороченню листування, перешкоджає необґрунтованому звертанню підприємств у вищі інстанції. З цим важко погодитися. Якщо є потреба контакту з вищестоящою організацією, то для останньої не має значення, хто представлятиме підприємство - директор або начальник відділу, якщо такої потреби немає, то і підпис керівника не виправдовує непотрібне листування.

1. Дріб’язкова опіка підлеглих, бажання керівника підприємства постійно контролювати усі деталі і поодинокі моменти роботи.

Керівнику не слід без потреби втручатися в роботу підлеглих. Постійні зауваження, вказівки в процесі оперативної роботи призводять до втрати самостійності, зменшення ініціативи і відповідальності працівника за справу, яку йому доручено.

1. Прагнення до влади, небажання поступитися частиною своїх прав, упевненість, що делегування повноважень, довіра до підлеглих знижують роль керівника в управлінні, не сприяють зростанню його авторитету.

Звідси свідома або інтуїтивна протидія зростанню і розвитку професійних здібностей своїх підлеглих, тенденція стримування їхніх дій у суворо обмежених рамках обов’язків і прав.

1. Наявність несанкціонованих завдань.

Вона має місце тоді, коли один функціональний керівник (начальник економічного відділу, головний бухгалтер) прагне доручити виконання несанкціонованих керівником підприємства завдань іншим підрозділам. Така практика дезорганізує роботу апарату управління, порушує принцип єдиноначальності, знижує ефективність контролю.

1. Спроби підлеглих покласти свої функції на безпосередніх керівників (делегування знизу, наприклад: нарікання на незнання проблеми (джерел, документів, людей, обставин та ін.); посилання на невдачу, яка мала місце в минулому при виконанні аналогічного завдання; відсутність контактів з людьми, від яких залежить розв’язання питання).
2. Побоювання викликати незадоволення підлеглих внаслідок покладання на них додаткових обов’язків, з одного боку, і невпевненість у собі, з іншого.

Вони викликають у керівника намагання робити якнайбільше самому, виявляючи мінімум довіри до своїх співробітників. Негативним є також побоювання помилок, які бувають на перших етапах делегування.

Керівник повинен враховувати, що підлеглі можуть виконувати делеговані їм обов’язки і досягати потрібних результатів, проте при цьому дії, принципи і методи можуть бути зовсім іншими, ніж у нього. Проте, керівники не завжди готові з цим миритися.

У процесі делегування керівник повинен вибрати відповідних робітників, розподілити сфери відповідальності, координувати виконання доручених завдань, стимулювати і консультувати підлеглих, здійснювати контроль робочого процесу і результатів, давати оцінку дій робітників. У свою чергу, від підлеглих делегування потребує самостійного здійснення дорученої діяльності і прийняття рішень під особисту відповідальність, своєчасного і докладного інформування керівника про всі незвичайні випадки, підвищення професійного рівня.

Разом з тим, підлеглі можуть чинити опір делегуванню внаслідок недостатнього рівня знань і практичних навичок, побоювання критики, відповідальності, невпевненості у своїх силах.

У практиці управління метод делегування повноважень часто спрощується до межі: робітнику просто «звалюють» завдання. Якщо справиться, значить, зможе. Але це зовсім не означає, що зуміє. Так закріплюється спотворене розуміння делегування повноважень працівникам з орієнтацією на кінцевий результат будь-якими засобами: тонка організаційно-психологічна підготовка реалізації управлінських рішень підміняється наглістю і агресивністю «крутих» виконавців.

Насправді досягнення кінцевого результату стратегічно закладається в управлінське рішення на стадії його підготовки. Так, наприклад, робітникам пропонується вибрати з позначених керівництвом проблем ті, які необхідно вирішувати насамперед. Потім визначається міра назрівання проблем: «якими були, якими стали, якими можуть стати». Далі з’ясовується, хто більше усього зацікавлений в їх рішенні, і оцінюється міра ділової активності кожної зацікавленої особи. Після цього визначається відповідальність всіх тих, хто буде вирішувати ці проблеми, а також критерії оцінки кінцевих результатів.

Для ефективного делегування та швидкісного подолання опору, а токож запобіганню його появі, менеджеру слід використовувати наступні дії, при делегуванні повноважень:

* рішення про те, що і кому делегувати, слід приймати відразу після складання плану особистої праці;
* делегувати необхідно відповідно до можливостей і здібностей робітників, делегування має здійснюватися з урахуванням потреби мотивації і стимулювання робітників;
* виконання завдання слід делегувати цілком, а не у вигляді окремих ізольованих доручень;
* інформувати робітника про тривалість делегування;
* однорідні завдання делегувати тому самому робітнику;
* пересвідчитися у тому, чи хоче і може робітник виконати завдання;
* не доручати ту ж саму роботу двом робітникам (для надійності), які не знають про це;
* разом з роботою обов’язково передавати робітнику повноваження і компетенцію, необхідні для її виконання;
* давати повні і точні інструкції та інформацію про завдання, пересвідчитися у тому, що делеговане доручення зрозуміли вірно;
* пояснювати зміст і мету завдання;
* важливі завдання доручати у формі наказу, якщо необхідно – письмово;
* нові і складні завдання делегувати за методом, що включає п’ять етапів:
	1. підготовка робітника;
	2. пояснення завдання;
	3. докладне роз’яснення, як виконувати роботу;
	4. коригування дій робітника;
	5. здійснення контролю за виконанням завдання;
* робітнику слід надавати можливість для професійного розвитку з метою якнайкращого виконання доручених йому відповідальних завдань;
* забезпечувати доступ до необхідної інформації;
* уникати втручань у робочий процес без важливих причин, тому що це «перекреслює» делегування;
* поряд із попередньою рекомендацією у робітника слід створити впевненість у тому, що, в разі виникнення труднощів і проблем він завжди може звернутися до керівника за порадою і підтримкою;
* періодично вимагати від робітника звіту про хід виконання завдання;
* контролювати кінцеві результати дорученої справи і негайно інформувати робітника про результати контролю;
* конструктивно схвалювати успіхи і критикувати недоліки у роботі підлеглого.

Менеджеру слід пам’ятати, що по-перше, ступінь участі робітників у процесі делегування відображає уміння управляти, по-друге, підлеглі позитивно оцінюють стиль керівника, якщо він багато делегує.

## Питання 4. Комунікативна компентність та алгоритм ефективного лідерства.

Поняття «комунікативна компетентність» (з лат. communico – роблю загальним, зв’язую, спілкуюся і competens (competentis) – здатний) означає сукупність знань про норми і правила ведення природної комунікації – діалогу, суперечки, переговорів та ін..

Комунікативна компетентність – це здатність встановлювати і підтримувати необхідні контакти з оточуючими людьми, певна сукупність знань, умінь та навичок, що забезпечують ефективне спілкування, передбачають уміння змінювати глибину і коло спілкування, розуміти й бути зрозумілим для партнера у процесі спілкування. Вона формується в умовах безпосередньої взаємодії, оскільки є результатом досвіду спілкування між людьми, та опосередкованої, в тому числі з літератури, театру, кіно, з яких людина отримує інформацію про характер комунікативних ситуацій, особливості міжособистісної взаємодії і засоби їх вирішень. Опанування людиною комунікативних навичок передбачає запозичення з культурного середовища засобів аналізу комунікативних ситуацій у вигляді словесних і візуальних форм.

Якщо структуру комунікативної компетентності розглядати через призму психологічної структури спілкування, що включає перцептивний, комунікативний й інтерактивний аспекти, то її можна вважати складовою спілкування. Тоді комунікативний процес варто розуміти як «інформаційний процес між людьми як активними суб’єктами, з урахуванням відносин між партнерами». Тобто, виникає «вузьке» поняття «комунікація». Однак, часто

«комунікацію» розуміють як синонім спілкування, підкреслюючи, що «комунікативний вплив є ... психологічним впливом одного комуніканта на іншого з метою зміни поведінки останнього». Це означає, що відбувається зміна самого типу відносин, який склався між учасниками комунікації. Окрім цього, існує й широке розуміння поняття «комунікація», що застосовується у зв’язку з розвитком системи масових комунікацій у суспільстві.

До складових комунікативної компетентності належать:

* орієнтованість у різноманітних ситуаціях спілкування, заснована на знаннях і життєвому досвіді індивіда;
* спроможність ефективно взаємодіяти з оточенням завдяки розумінню себе й інших при постійній видозміні психічних станів, міжособистісних відносин, умов соціального середовища;
* адекватна орієнтація людини в самій собі – власному психологічному потенціалі, потенціалі партнера, ситуації;
* готовність й уміння будувати контакти з людьми[;
* внутрішні засоби регуляції комунікативних дій;
* знання, уміння і навички конструктивного спілкування;
* внутрішні ресурси, необхідні для побудови ефективної комунікативної дії у визначеному колі ситуацій міжособистісної взаємодії.

Отже, комунікативна компетентність являє собою структурний феномен, що містить як складові цінності, мотиви, установки, так і соціально-психологічні стереотипи, знання, уміння й навички.

На думку Н. Моревої, людей з високою комунікативною компетентністю характеризують такі зовнішні, поведінкові прояви:

* швидке, своєчасне і точне орієнтування в ситуації взаємодії та партнерства;
* прагнення зрозуміти іншу людину в контексті вимог конкретної ситуації;
* установка в контакті не тільки на справу, але й на партнера; шанобливе, доброзичливе ставлення до нього, урахування його стану й можливостей;
* впевненість у собі, розкутість, адекватна включеність у ситуацію;
* суттєве задоволення спілкуванням і зменшення нервово- психічних затрат у процесі комунікації;
* уміння спілкуватися у різних статусно-рольових позиціях, встановлювати і підтримувати необхідні робочі контакти незалежно, а інколи і всупереч відносинам, які складаються;
* високий статус і популярність у тому чи іншому колективі;
* уміння організувати дружну сумісну роботу, формувати сприятливий соціально- психологічний клімат у колективі, досягати високого результату діяльності.

У контексті проблеми ефективності спілкування доцільно згадати про таке явище в людській взаємодії, як роль, що є фіксацією визначеного становища, яке займає той або інший учасник у системі міжособистісних відносин. Виокремлюють формальні, внутрішньо групові, міжособистісні й індивідуальні ролі. Зокрема, формальна роль – це поведінка, сформована відповідно до засвоєних очікувань з боку оточення, пов’язаних з виконанням тієї чи іншої соціальної функції (продавець, покупець, учень, педагог, підлеглий, керівник тощо). Внутрішньо групова роль – це поведінка, яка очікується від особистості учасниками групи на основі сформованих взаємовідносин. Міжособистісні ролі передбачають урахування очікувань, запропонованих іншою людиною на основі сформованих відносин. Існують й інші класифікації ролей: активні – виконуються в даний момент; латентні – не виявляються у конкретній ситуації; інституціалізовані – пов’язані з офіційними вимогами організації; стихійні – зумовлені стихійно виникаючими відносинами.

Людина завжди, перебуває в контакті з іншими людьми – реальним партнером, уявним, обраним, нав’язаним тощо. Інваріантними складовими спілкування є такі компоненти, як партнери-учасники, ситуація, завдання. Варіативність же пов’язана з характеристиками самих складових – партнерів у спілкуванні, ситуацій, цілей спілкування. Тому компетентність у спілкуванні передбачає розвиток умінь адекватної самооцінки, орієнтації людини як у самій собі – власному психологічному потенціалі, так і партнерові, ситуації, завданнях.

Головною якісною характеристикою ефективного спілкування є спрямованість – орієнтація особистості, насамперед, на позитивні якості в іншій людині, що сприяє розкриттю особистісного потенціалу учасника, з яким ми спілкуємося. Акцент, зокрема, ставиться на пізнавальних процесах у структурі комунікативної компетентності. Це, перш за все, мислення – здатність аналізувати вчинки, бачити мотиви, які спонукають до них. Чинником успішного спілкування також є соціально-психологічна перцепція, що включає ідентифікацію, емпатію, соціальну рефлексію. Таким чином, можна сказати, що комунікативна компетентність включає не тільки особистісні властивості індивіда, але й певним чином організовані пізнавальні процеси та емоційну (афективну) сферу.

До складових комунікативної компетентності належать і вміння усвідомлювати та долати комунікативні бар’єри, які можуть виникати, наприклад, при відсутності розуміння

ситуації спілкування внаслідок різних поглядів, бачень (соціальних, політичних, релігійних, фахових). Бар’єри у комунікації можуть мати і психологічний характер, відображаючи індивідуальні психологічні особливості, тих, хто спілкується, їхні сформовані відносини: від дружби до ворожості у стосунках один до одного.

Передача будь-якої інформації можлива лише за допомогою знаків, точніше, знакових систем. Розрізняють вербальну і невербальну комунікації, які використовують різноманітні знакові системи. Відповідно до цього можна виокремити вербальний і невербальний рівень комунікативної складової компетентності у спілкуванні. Вербальна комунікація використовує як знакову систему людське ‘мовлення, природну звукову мову, тобто систему фонетичних звуків, що включає два принципи: лексичний і синтаксичний. Сукупність визначених заходів, спрямованих на підвищення ефективності мовного впливу, отримала назву «переконуючої комунікації», на основі якої розроблена так звана експериментальна риторика – мистецтво переконання за допомогою промови.

Невербальна комунікація включає три знакові системи: оптико- кінетичну (жести, міміка, пантоміміка), пара- (система вокалізації – якість голосу, діапазон, тональність) й екстралінгвістичну (включення в промову, пауз, інших вкраплень, темп; організація простору і часу комунікативного процесу; візуальний контакт: частота обміну поглядами, тривалість, зміна статики і динаміки погляду, його уникання тощо). Зрозуміло, що комунікативна компетентність передбачає також уміння інтерпретувати невербальні прояви інших людей. Тут виникає серйозна проблема: якщо у вербальній комунікації за кожним словом стоїть більш-менш визначений зміст, то у невербальній системі комунікацій не тільки важко поставити зміст у відповідність до знака, але й взагалі визначити знак, тобто одиницю аналізу в цій системі. Оскільки комунікація розглядається як смисловий та ідеально-змістовий аспект соціальної взаємодії, спілкування, обмін інформацією в різноманітних процесах спілкування, то логічним є припущення, що процес комунікації передбачає й певну маніпуляцію мовними засобами задля ефективної передачі інформації.

Для досягнення зазначеної мети передбачається виконання таких завдань:

* формування в учнів мотивації вивчення мови
* забезпечення гармонійного розвитку усіх видів мовленнєвої діяльності (слухання, говоріння, читання і письма)
* формування комунікативних умінь
* опанування найважливіших функціональних складових мовної системи з урахуванням особливостей фонетичної і граматичної систем кожної з мов навчання
* соціально-культурний розвиток особистості
* формування вміння вчитися

Таким чином, комунікативна компетентність – це система внутрішніх (позицій спілкування, ролей, стереотипів, установок, знань, умінь, навичок) і зовнішніх ресурсів ефективної взаємодії (співпраця, переговори, розвиток позитивного ставлення до рідної мови, міжкультурної комунікації, культурна обізнаність та ін.), що забезпечують здатність встановлення та підтримки необхідних контактів з іншими людьми, а також певну сукупність знань, умінь і навичок, які сприяють ефективному Спілкуванню та розвитку людини загалом. Отже, для ефективної тренінгової діяльності необхідна розвинена комунікативна комкомпетентність, що пов’язана з адекватним використанням усієї палітри можливостей особистості.

Основна проблема багатьох систем, націлених на розвиток лідерських умінь і навичок, - це надмірне захоплення «конкретикою». Зазвичай лідерство розвивають або тренують як сукупність розрізнених технік, тобто вирішують проблему лідерства в контексті вдосконалення «малої ефективності» (див. розділ 6.1). Учасник подібних тренінгів може поверхнево «нахапатися» корисних навичок, але буде використовувати їх від випадку до

випадку і практично не помітить будь-яких істотних змін в ефективності своїх відносин з іншими людьми.

Значний приріст ефективності у взаємодії з іншими людьми виникне тільки тоді, коли бажання стати лідером стане для людини стратегічним завданням. По суті справи, таке рішення проблеми лідерства в контексті «великої ефективності» означає істотні особистісні зміни. Розвиток лідерських якостей здійснюється не через «нахватанность» корисних навичок, а завдяки серйозному особистісному зростанню.

Один з таких стратегічних алгоритмів лідерства як особистісного зростання, що складається з шести кроків, запропонував Нижче наводиться короткий опис шести кроків. Крок 1. Людина незадоволений існуючим станом справ. В основі всяких особистісних змін повинна лежати міцна мотиваци-онная основа. Щоб дійсно змінитися, у людини повинні бути дуже серйозні причини.

Крок 2, Людина вирішує, що йому необхідно змінити, щоб досягти бажаних цілей свого життя. Навіть якщо, на думку людини, причини незадовільного стану справ знаходяться в навколишньому його зовнішньому світі, завдання на особистісний ріст завжди є внутрішнім завданням. Не має сенсу звинувачувати світ (у багатьох випадках змінити його просто неможливо), але завжди можна прийняти відповідальність (в розумних межах) за те, що відбувається і змінити самого себе.

Стати лідером (або просто високоефективним людиною) неможливо, якщо не провести ретельну і чесну ревізію своїх особистісних якостей. Результатом такої

Крок 3. Людина долає страхи, не боїться змін, не боїться помилок, які не боітсяуспеха. Можна, звичайно, становітьсялідероммед-повільно і поступово, старанно репетируючи способи лідерського поведінки і долаючи існуючі на шляху обмеження. Але, на моє глибоке переконання, ніщо не заважає будь-якій людині просто взяти та й стати лідером, в одночас як би переступивши всі сумніви і труднощі, це «психологія камікадзе», коли людина, забувши про все (не тільки про страхи, помилках , руських, пристойність, але навіть про самої смерті), кидається, як у вир головою, назустріч запланованої мети. Спілкування з іншими людьми перетворюється на абсолютно особливе «стан потоку» (пам’ятаєте, наприклад, як у Ільфа і Петрова - «Остапа понесло»?), Коли все заплановане виконується легко і як би само собою. Бути лідером (або успішним, або ефективним) просто - треба лише «схопити» і відчути цей стан.

Крок 4. Людина виробляє ставлення до себе як до гравця, а до своєї роботи - як до гри. В основі нашої індивідуальної життєвої стратегії можуть лежати самі різні метафори. Проблема зазвичай полягає в тому, що багато людей вибирають занадто «важкий жанр» (на кшталт давньогрецьких трагедій, де герой, який вступив у боротьбу зі злим роком, просто зобов’язаний, зробивши подвиг, «зламатися» і загинути), в той час як для досягнення успіху краще

Крок 5. Людина вибирає таку роботу, де у нього є шанс стати переможцем. Людина не всесильна - не можна бути лідером у всіх ситуаціях, точно також як неможливо домагатися ідеального результату у всіх видах і напрямках діяльності. Бути лідером (успішним, ефективним) - не означає бути дурним. Намагайтеся прораховувати і вибирати такі сфери і ситуації життєдіяльності, які дійсно дозволять вам проявити свої лідерські якості та досягти значного успіху.

Крок 6. Людина починає діяти - активно, планомірно, цілеспрямовано. (З цього моменту особистісний лідерський зростання тісно змикається з ТМ.)

Стратегічний алгоритм лідерства включений не випадково, адже всі способи підвищення

«малої ефективності» можуть набувати самостійного і важливе стратегічне значення. У розвитку свого лідерського потенціалу можна обмежитися вивченням однієї-двох технологій, які дозволять вам більш конструктивно взаємодіяти з іншими людьми, а можна зробити лідерство головною ідеєю самовдосконалення.

**Питання 5. Робочий і позаробочий час. Організація особистісної та командної роботи.** Питання раціонального використання робочого часу, режимів праці і відпочинку неможливо вирішити без врахування зайнятості виконавця на виробництві і в інших видах його діяльності - особистому господарстві, побуті, навчанні та ін. Тому виникає потреба розглянути поняття - робочий і позаробочий час. Визначити їх соціально-економічний зміст безпосередньо для працівників різних сфер і галузей.

Узагальнюючи визначення дослідників робочий час - це час протягом якого працівник виконує свої трудові функції у відповідності з правилами внутрішнього розпорядку підприємства. Це затрати відліку часу від прибуття на роботу до її завершення, не враховуючи обідню перерву.

Загальний фонд часу поділяється на робочий і позаробочий час. Протягом робочого часу створюються матеріальні блага у суспільному виробництві. Позаробочий час - це частина календарного фонду за добу, тиждень, рік, які залишаються у працівника на його фізіологічні та власні потреби, на утримання сім’ї, та свого розвитку як особистості. Між цими двома видами загального часу існує тісний взаємозв’язок.

По мірі зростання науково-технічного прогресу, підвищення продуктивності праці робочий час буде скорочуватись, а позаробочий - зростати, як чинник відтворення робочої сили та підвищення добробуту людей. Позаробочий час поділяється на заняте, вільне і сон. Занятий час витрачається на переходи до місця роботи і з роботи, на побутові нужди, домашню різноманітну працю, яка з розвитком побутової техніки буде скорочуватись. Зростатиме час на розваги, підвищення культурного рівня, творчої діяльності та свого професійного рівня.

Особливу увагу у позаробочому часі потрібно звертати на сон. Оскільки цей час пов’язаний із забезпеченням необхідних фізіологічних потреб людини, він повинен бути постійною величиною в межах 7-8 годин.

При обчисленні запасу праці необхідно визначати і знати річний фонд робочого часу працездатної людини. Згідно з галузевою угодою між Міністерством аграрної політики України, галузевим об’єднанням підприємств та Профспілкою працівників агропромислового комплексу України на 2013 - 2015 роки тривалість робочого часу на тиждень не може перевищувати 40 годин. Проте, враховуючи сезонність робіт в сільському господарстві в напружені періоди польових робіт робочий тиждень може бути збільшений до 70 годин (не більше 10 днів підряд) із зменшенням робочого часу в інші періоди до 5 - 6 годин за зміну, щоб загальний робочий час року не перевищував 2080 годин.

Внутрішньозмінний режим робочого часу характеризується порядком чергування часу праці та відпочинку протягом робочої зміни і регулюється правилами внутрішнього трудового розпорядку. В них вказується час початку і кінця роботи, а також час перерви для відпочинку і приймання їжі. часу.

Проблема нестачі часу - одна з найважливіших в діяльності менеджера. Виграш часу - найважливіше досягнення. Тепер вже говорять «час дорожче грошей». Це обгрунтовується тим, що грошові та матеріальні ресурси так чи інакше можуть бути поповнені, а ресурси календарного часу збільшити неможливо. Тому перед менеджерами постає завдання виконувати роботу краще і в більш стислі терміни - це значить працювати більш продуктивно, але не обов’язково більш напружено.

Роботу щодо поліпшення використання часу менеджера рекомендується проводити в трьох аспектах**,** вивчення трудових навичок, оцінка раціональності використання часу, складання плану використання часу та виконання його.

Вивчення трудових навичок***.*** У кожної людини розвиваються звички, яких дотримуються, не замислюючись над тим, гарні вони чи ні. Щоб отримати ясну картину про трудові навичках, треба вести облік використання часу. Перш ніж розглядати рекомендації щодо організації робочого часу, назвемо основні види його непродуктивного витрачання. Вони діляться:

На притаманні нам: брак досвіду, рівня освіти або кваліфікації, неорганізованість, нераціональний розпорядок дня;

Не залежні від нас: надлишок нарад, на які ми запрошені, виклики до керівництва та очікування прийому; непотрібна звітність; виконання невластивих функцій. У управлінців середньої ланки виконання невластивих функцій становить від 20 до 40% робочого часу. Наради віднімають в середньому від 25 до 35% часу. Значно дезорганізують роботу непередбачені справи: чим менш організований працівник, тим більше у нього непередбачених справ.

В якості перших кроків до підвищення організованості корисно провести самофотографію свого робочого дня - записувати виконувані справи із зазначенням витраченого на них часу.

Підсумувавши зафіксовані витрати часу за день, кожен майже напевно щодня не дорахується кількох годин. Це показує наявність особистих резервів і підштовхне до їх виявлення та використання. Накопичивши дані за тиждень, можна буде знати структуру витрат часу і співвідношення «витрати - результати». Порівняння таких самофотографій, зроблених через деякі проміжки часу, покаже зростання ефективності використання часу. Більш рішучий спосіб отримати об’єктивну інформацію - це фотографія вашого робочого дня, проведена кимось із ваших колег. Доручити її можна тільки дружелюбно налаштованому до вас людині, так як він стає володарем негативної інформації про вас, бо в переважній більшості випадків фотографія дає обескураживающе погані результати. Але чим вони гірші, тим сильніше стимул виправити становище. Фотографія може виявитися дієвим стимулом до роботи з самовдосконалення.

Оцінка раціональності використання часу.

Коли зібрані фактичні дані про використання робочого часу, можна виділити різні види робіт (характерні для даної посади) і визначити їх питома вага до загальних витрат, наприклад, скільки часу витрачається:

* на одержання необхідної інформації;
* розподіл завдань і передачу повноважень з контролю їх виконання;
* поради та допомогу підлеглим;
* підготовку доповідей (офіційних і неофіційних) керівництву;
* дозвіл проблем, що виникають у підлеглих;
* на інші питання, що не піддаються класифікації.

Крім того, можна буде визначити, скільки часу витрачається на вирішення завдань, що повторюються і скільки на одноразові, вирішальні дії. Оцінюючи одноразові завдання, можна уникати помилок, враховувати причини успіхів і невдач. Аналіз щоденної повторюваної роботи допоможе знайти додатковий час для підвищення кваліфікації за рахунок передачі частини обов’язків підлеглим. Останнім часом при розробці режимів праці менеджерів більше уваги приділяється виділенню часу для самостійної роботи. На деяких підприємствах перша половина робочого дня керівників звільняється від поточних заходів; вони можуть займатися вивченням фінансової та виробничої документації, розробкою стратегії.

Організація ефективної командної роботи починається з організації гарної команди. Але не всяка група людей, що працюють разом, може називатися командою.

Команда - це невелике число людей з взаємодоповнюючими вміннями, пов`язаних єдиним задумом, що прагнуть до загальним цілям і розділяють відповідальність за їх досягнення. У команді інтереси кожного вторинні. Кожен член команди повинен мати високий професійний рівень, вміти приймати рішення і ефективно взаємодіяти з іншими людьми. Члени команди залежать один від одного, точніше, робота одного залежить від роботи іншого. Тому в команді мають місце рівноправність і постійний обмін інформацією. Члени команди розділяють відповідальність за досягнення мети один з одним.

Існує такий феномен як командна підзвітність - це певні обіцянки, які породжують довіру і гарантують досягнення результату. На превеликий жаль менеджерів, неможливо взяти і

моментально зібрати хорошу команду. Для цього група спільно працюючих людей повинна пройти в своєму розвитку ряд важливих етапів. Ось як відбувається організація команди:

Адаптація - відбувається взаємне інформування та аналіз завдань. Люди обережно спілкуються один з одним, утворюються пари і трійки. Вони нібито перевіряють один одного і виробляють норми і принципи взаємоприйнятного поведінки, наслідком чого є деяка настороженість у колективі. Ефективність командної роботи на даному етапі низька. Групування - створюються невеликі підгрупи за симпатіями та інтересам. Виявляються розбіжності особистої мотивації і цілей командної роботи. Члени команди можуть протидіяти вимогам завдання - таким чином визначається рівень дозволеної емоційної експресії. Наприклад, секретар жбурляє паперу і дивиться, як на це відреагують.

Кооперація - члени команди усвідомлюють своє бажання працювати над вирішенням завдання. Це відкрите і конструктивне спілкування вперше виникає разом із займенником

«ми».

Нормування діяльності - розробляються норми і принципи взаємодії в команді. Виникає відчуття довіри, міжособистісне спілкування знаходиться на вищому рівні.

Функціонування - це стадія прийняття рішень для конструктивного вирішення завдань. У кожного з`являється своя роль. Команда відкрито виявляє і вирішує конфлікти. Тепер уже можна говорити про справжню команді, що має єдині для всіх членів колективу мети, спільну діяльність по досягненню цих цілей, наявність хорошої і адекватної організаційної структури, хороший психологічний клімат. Організація ефективної командної роботи на цьому етапі може вважатися успішно завершеною.

Психологи описують ряд феноменів, що виникають у групі і мають відношення до ефективності командної роботи:

ефект обсягу - результати діяльності залежать від чисельності групи (ефективність дуже маленькою або дуже великої групи буде найменшою).

ефект якісного складу групи - результати командної роботи залежать від однорідності- різнорідності складу (краще за всіх спрацюється група, члени якої різної статі і віку, але практично однакові за соціальними характеристиками).

конформізм - поведінка або переконання членів групи змінюються в результаті реального чи уявного тиску групи. Роль громадської думки вельми висока для кожного члена команди, і кожен поважає принципи, вироблені спільними зусиллями.

деіндивідуалізація - втрата самосвідомості і боязнь оцінки в ситуаціях анонімності, що не концентрують увагу на конкретній людині.

феномен зсуву ризику - група приймає або найбільш, або найменш ризиковане рішення, ніж брали б окремо її члени.

«Огруппленіе» мислення - всі члени групи зайняті виключно пошуком влаштовує всіх рішення і відкидають досить реалістичні варіанти.

соціальна лінощі - якщо відповідальність поділяється на членів групи, то всі починають працювати «абияк».

Можна говорити про деякі ознаки організації гарної команди. У ній учасники вважають себе частиною робочої групи. Дотримується баланс між ефективною командною роботою і співпрацею. Члени групи почувають себе компетентними, виконують завдання самостійно і несуть відповідальність за їх виконання. Між ними йде безперервна дискусія для покращення співпраці та підвищення ефективності командної роботи. Кожна людина вільно пропонує свої ідеї і критикує інших. Члени команди знають про завдання один одного і мають уявлення про таланти і здібності кожного, що означає інтерес і повагу один до одного. У повітрі панує атмосфера відкритої та конструктивної комунікації, всі йдуть на відкритий діалог. Інформація постійно, швидко і цілеспрямовано передається один одному. Мають місце відкритість зовнішньому світу і організація конструктивного співробітництва з іншими командами.