

ОРГАНІЗАЦІЯ ВЗАЄМОДІЇ ТА ПОВНОВАЖЕНЬ. РОЗПОДІЛ ТА КООПЕРАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ



- 3.1. Організація взаємодії як функція менеджменту. Делегування повноважень.
- 3.2. Основні види та принципи професійно-кваліфікаційного розподілу та кооперації управлінської праці.
- 3.3. Нормативні акти, які регламентують організацію взаємодії і повноважень.
- 3.4. Техніка і форми передачі розпоряджень.
- 3.5. Розподіл функцій між менеджером і підлеглими.
- 3.6. Організація командної роботи.
- 3.7. Подолання опору змінам.

Базові поняття: розподіл управлінської праці, кооперація управлінської праці, види розподілу управлінської праці, технологічний поділ праці в управлінні, форми розподілу праці, напрями вертикального розподілу праці, горизонтальний розподіл праці, відповідальність, компетенція, зобов'язання, процес делегування, умови делегування, види повноважень, визначальні фактори ефективності лінійних повноважень, види функціональних повноважень, помилки підлеглих, розподіл завдань, розпорядчий вплив, розпорядження, форми передачі розпоряджень, комунікаційні типи керівників, принципи розпорядчої діяльності, природа організаційних змін, цілі організаційних змін, напрями організаційних змін, етапи успішного проведення організаційних змін, методи переборення опору змінам.

3.1. Організація взаємодії як функція менеджменту. Делегування повноважень

Організація (як функція управління) — це процес створення структури підприємства, що дозволяє людям ефективно працювати разом для досягнення поставлених цілей. Існує два основних аспекти організаційного процесу:

1. Розподіл організації на підрозділи (відповідно до цілей і стратегій);
2. Встановлення співвідношення повноважень, що зв'язує вище керівництво з більш низькими рівнями, керівництво встановлює співвідношення повноважень, за допомогою делегування.

Організація взаємодії — це процес створення структури управління підприємством, яка дає можливість персоналу об'єднати свої зусилля для досягнення певних цілей.

Організація як функція менеджменту передбачає розподіл завдань між керівництвом підприємства, окремими підрозділами або працівниками і встановлення взаємодії між ними.

Організація забезпечує ефективну діяльність підприємства. Це передбачає формування системи управління та її органів — підрозділів апарату управління, включаючи розподіл між ними функцій, прав і відповідальності, раціональне співвідношення керуючої і керованої підсистем, взаємозв'язок між елементами цієї системи управління, об'єктами управління та іншими системами; ефективне використання управлінських процесів; розробку рішень та їх виконання; регламентацію управлінських робіт — процедур опрацювання інформації, застосування засобів оргтехніки.

Виділяють два основних елементи в організації управління. **Перший** — організація взаємодії та розподіл повноважень, **другий** — побудова організаційних структур управління підприємством. Ці елементи взаємопов'язані та взаємозумовлені. В їх основу покладено функції апарату управління підприємства.

Управлінські функції реалізуються персоналом фірми, підприємства, організації, з числа якого створюються відділи, служби, бюро, цехи та формується структура апарату управління. Структура його — це склад і взаємозв'язок органів управління, що складають певну єдність ступенів і ланок управління. Вона відповідає тому реальному, розчленованому на частини єдиному процесу управління, який може удосконалюватися незалежно від того, раціональна чи не раціональна встановлена система управління організацією. Ступені апарату управління відбивають субординацію, послідовність підлеглості органів і персоналу управління. Організаційна побудова його є похідною і визначається виробничою структурою, організаційною побудовою підприємства, чисельністю апарату управління, його функціями тощо.

Функції апарату управління — це особливий вид діяльності управлінських працівників, які забезпечують виконання поставлених перед колективом підприємства завдань.

Організація взаємодії та повноважень ґрунтується на взаємовідносинах повноважень, які пов'язують вищі рівні управління з нижчими і забезпечують можливість розподілу і координації завдань.

Повноваження — це обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля деяких її співробітників на виконання певних завдань.

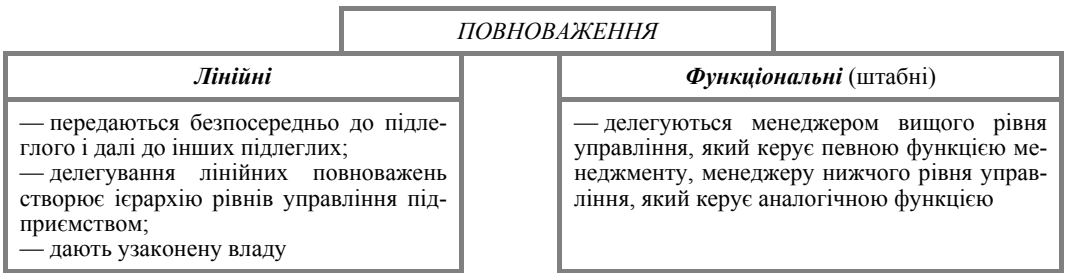


Рис. 3.1. Види повноважень в управлінській діяльності

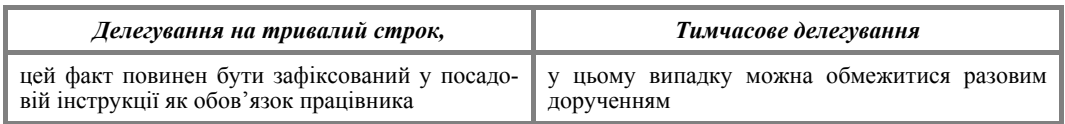


Рис. 3.2. Умови делегування повноважень

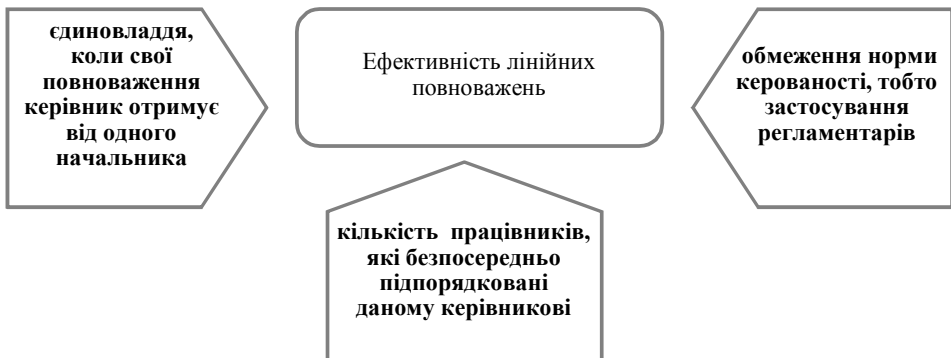


Рис. 3.3. Визначальні фактори ефективності лінійних повноважень

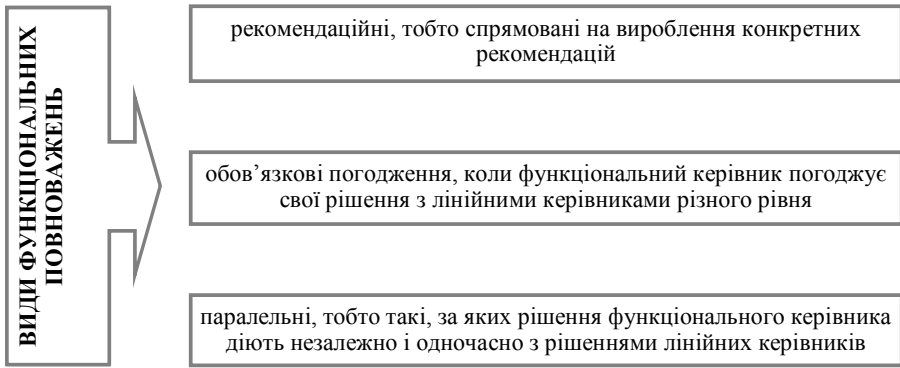


Рис. 3.4. Види функціональних повноважень щодо опрацювання конкретних рекомендацій

Протягом багатьох років використання штабного апарату в організаціях було обмеженим. Але з розвитком технологій зовнішнє середовище бізнесу стало більш мінливим і складним, через це організації відчули потребу в більшій кількості кваліфікованих кадрів. Так, наприклад, фармацевтичній фірмі потрібна взаємодія хіміків, лікарів, програмістів, технологів, техніків з контролю якості, торговельних агентів, юристів тощо. У підсумку наразі існує багато типів адміністративних апаратів (штабів) і варіантів штабних повноважень.

Виділяють три типи штабів: *консультативний, обслуговуючий, особистий*. Однак на практиці неможливо провести чітку межу між ними. Наприклад, часто апарат виконує як обслуговуючу, так і консультативну функції. Так, відділ кадрів в організації може виступати в ролі як обслуговуючого апарата (веде особисті справи співробітників), так і в ролі консультативного (поставляє необхідні кадри).

Консультативний апарат. Може діяти в організації на постійній основі або тимчасово, коли запрошуються фахівці в якійсь галузі для консультації керівництва, менеджерів, лінійних керівників. Наприклад, такі консультації можуть бути в області права, нової технології, кваліфікації кадрів.

Обслуговуючий апарат, тобто організація, має апарат, що надає певні послуги. Вони можуть надаватися також і консультативним апаратом (змішування функцій). Обслуговуючий апарат може працювати, наприклад, в області маркетингу, матеріально-технічного оснащення, фінансів, технологічних операцій тощо.

Особистий апарат — це різновид обслуговуючого, коли керівник наймає секретаря або помічника. Обов'язки особистого апарата полягають у тому, щоб виконувати розпорядження керівника. Хоча він не має формальних повноважень, його члени можуть мати великі повноваження (влада). Наприклад, коштами «фільтрування» інформації члени цього апарата можуть контролювати доступ до керівника, хоча в організації вони не мають великих повноважень. Якщо вони здійснюють якісь дії, то це робиться за дорученням керівника.

Штабні повноваження можуть бути дуже обмежені (фактично чисто консультативними) або такими загальними, що майже зникає різниця між ними і лінійними обов'язками.

Рекомендаційні повноваження. Коли апаратні повноваження зводяться до рекомендаційних, вважається, що лінійне керівництво буде звертатися за консультаціями до консультативного апарата тільки тоді, коли будуть потрібні його знання. У цьому випадку консультативний апарат дає рекомендації і поради. Наприклад, на сучасних підприємствах існує відділ організаційних і психологічних досліджень, де фахівці-психологи здійснюють рекомендаційні повноваження (у формі рекомендацій щодо пропозицій з поліпшення морально-психологічного клімату в колективі, ергономічних умов праці тощо).

Обов'язкове узгодження. Оскільки штабний апарат може мати складнощі в спілкуванні з лінійним керівництвом (доводячи свою значимість), фірма іноді розширює повноваження штабного апарата до обов'язкових узгоджень з ним яких-небудь рішень. Тобто якщо узгодження обов'язкові (обумовлені статутом), лінійне керівництво зобов'язане обговорити відповідні ситуації зі штабним апаратом перед тим, як здійснити дії. При цьому воно може дія-

ти на свій розсуд. Наприклад, у багатьох організаціях відділ маркетингу повинен обов'язково давати попередню оцінку реалізації нового продукту перед тим, як цей продукт буде впроваджуватися. Але лінійний апарат цю оцінку може прийняти або не прийняти, керуючись власним досвідом.

Рівнобіжні повноваження. Вище керівництво може розширити обсяг повноважень штабного апарата, надаючи йому право відхиляти рішення лінійного керівництва. Тобто метою рівнобіжних повноважень є встановлення системи контролю для зрівноважування влади і запобігання грубим помилкам в управлінні. Найбільш широко рівнобіжні повноваження використовуються у вищих державних органах і виконавчих структурах. Наприклад, закони набувають офіційного статусу, якщо Верховна Рада і Президент України їх схвалять. В організаціях рівнобіжні повноваження приймаються, наприклад, для контролю фінансових витрат; для цього необхідні два підписи — керівника організації і головного бухгалтера.

Функціональні повноваження. Апарат, що володіє функціональними повноваженнями, може як запропонувати, так і заборонити якісь дії в області своєї функціональної компетенції. Функціональні повноваження широко розповсюджені, тому що комплексні сучасні організації часто потребують у високого ступеня одноманітності в таких областях, як методи бухгалтерського обліку, трудові відносини, контроль зайнятості. Отже, вони допомагають значно зменшити час на прийняття якісних рішень (оскільки кожна функціональна область має компетентний відділ маркетингу, який складається з начальника відділу, замісника, маркетолога по збуту, рекламі і операціях збуту, технічних виконавців).

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. Отже, делегування повноважень передбачає делегування обов'язків і прав, тобто частину своїх функцій і прав, необхідних для їх виконання, менеджер передає підлеглим.

Відповідальність — *це зобов'язання виконати завдання і відповідати за його належне виконання*.

Зобов'язання — *очікуване від індивіда виконання конкретних вимог згідно з посадою, яку він обіймає*.

Відповідальність частіше за все не делегується. Її зберігає конкретний менеджер перед вищим керівництвом, незалежно від того, кому і які функції він делегував.

Отже, менеджер несе відповідальність за рішення і дії, які здійснили особи, яким були делеговані ці повноваження. У свою чергу, ці особи несуть відповідальність перед менеджером.

Очевидно, що одним з найважливіших завдань менеджера будь-якого рангу є вибір безпосередньо підлеглих йому осіб, здатних виконувати делеговані їм повноваження. Свої обов'язки і права менеджер може делегувати не тільки безпосередньо підлеглим йому особам. Так, для виконання або вирішення будь-якого завдання може бути організована тимчасова група (команда), керівник якої керівникові підприємства безпосередньо не підпорядкований. Разом з тим, на період виконання керівник підприємства може надати йому певні повноваження, у тому числі й такі, що передбачають дії від його імені.

Делегуванню підлягають не всі обов'язки і права, а лише та їх частина, яка не є прерогативою менеджера (наприклад, видання наказів, підпис деяких звітних документів тощо). Чинними законодавчими і нормативними актами визначено перелік обов'язків і прав, які не можна делегувати.

Делегування повноважень передбачає посилення контролю виконання та його централізацію. Чим більшу частину своїх обов'язків і прав менеджер делегує іншим особам, тим повнішою, достовірнішою і своєчаснішою має бути інформація про те, як ці особи виконують покладені на них обов'язки і використовують надані їм права. Тому система контролю, зокрема, повинна передбачати постійне і оперативне інформування менеджера.

При делегуванні слід додержуватися відповідності виконуваних обов'язків обсягу наданих підлеглому працівникові прав. Якщо цей обсяг перевищує права працівника, то виникає реальна загроза їх невиконання. Якщо прав більше, ніж обов'язків, створюється атмосфера безвідповідальності, безконтрольності і зловживань.

Делегування повноважень має здебільшого чітко виражений суб'єктивний характер. Кожний менеджер по-своєму оцінює можливість і прагнення підлеглих і відповідно до цієї особистої оцінки надає їм ті або інші повноваження. Делегування допомагає управляти великими колективами, сприяє формуванню кращої структури управління.

Існує певний порядок правильного використання делегування своїх повноважень. Він передбачає передачу частини повноважень для зімкнення включених у групу осіб і посилення загальної взаємної зацікавленості. Керівник не повинен намагатися передати своїм підлеглим ті повноваження, якими вони вже користуються завдяки своєму статусу. Вибирати своїх помічників він повинен з урахуванням думки групи. Не слід виражати певним підлеглим свого співчуття із приводу існування протиріч між їхніми індивідуальними інтересами й загальними результатами, яких Ви домагаєтеся отримати від групи в цілому.

Найбільш доцільно використовувати делегування у таких ситуаціях:

1. Зайнятість не дає менеджеру можливості самому розв'язати проблему;
2. Менеджер бачить і розуміє, що підлеглий може виконати певну роботу краще за нього;
3. Менеджер намагається сприяти зростанню професійної майстерності підлеглих;
4. Менеджеру необхідно вивільнити час для вирішення інших завдань.

Реалізація принципу делегування повноважень має такі переваги:

◆ підвищується оперативність і поліпшується якість управлінських рішень, оскільки їх приймають працівники, які мають найбільшу компетенцію, більш повну і достовірну інформацію;

◆ у підлеглих розвивається ініціатива, підприємливість, бажання самостійно працювати, вони намагаються оволодіти навичками творчої діяльності;

◆ керівник звільняється від виконання другорядних, рутинних робіт;

◆ розширюється обсяг функцій і завдань, які виконує організація.

Напрями практичної реалізації делегування повноважень:

1. Перерозподіл функцій між членами керівництва організації (підприємства), тобто між менеджером та його заступниками. Основна мета — вивільнення менеджера від участі у розгляді і вирішенні питань, які можуть розглянути і розв'язати його заступники. Розподіл функцій з вичерпною повнотою відбивається у наказі або іншому спеціальному документі, який має бути доведений до відома всіх лінійних і функціональних менеджерів.

2. Передача вищим керівництвом частини своїх функцій і прав менеджерам лінійних і функціональних підрозділів середнього і оперативного щаблів управління. Для цього коригують і доповнюють положення про підрозділи, зокрема ті розділи, де йдеться про обов'язки і права їх менеджерів.

3. Перерозподіл функцій між членами адміністрації організації, тобто лінійними і функціональними менеджерами; їх заступниками, з одного боку, і відповідальними виконавцями — з іншого. Для цього уточнюються посадові інструкції працівників.

4. Тимчасове надання працівнику певних прав для виконання конкретного кола робіт, розв'язання завдання тощо.

5. Стимулювання працівників, які у ході виконання своїх посадових обов'язків і доручень керівника виявляють ініціативу, самостійно вирішують питання, розширюють свої функції, беруть на себе відповідальність за виконання раніше не передбачених робіт і операцій.

6. Введення порядку, при якому на нараді керівника може представляти уповноважена ним особа. У ряді випадків цій особі надається право оперативного розв'язувати всі питання, що перебувають у віданні організації (підрозділу).

7. Надання права менеджерам підрозділів і відповідальним виконавцям у межах їх компетенції, обмеженої посадовими інструкціями, приймати відповідні рішення і підписувати документи, які виходять за межі організації (право менеджерів підрозділів у межах їх компетенції здійснювати листування від імені організації).

Відсутність широких повноважень апарату управління призводить до такої небажаної ситуації, коли всі рішення приймає тільки перший керівник.

Делегуючи свої повноваження, менеджер має право вимагати більшої самостійності від підлеглих, зокрема, самостійно аналізувати і оцінювати фактори, що впливають на реалізацію їхніх функцій, виконання завдань і доручень; передбачати наслідки своїх рішень і дій та відповідати за них; обирати шляхи і засоби для досягнення поставленої мети.

Підлеглі мають бути впевнені у тому, що в будь-який момент їм надана допомога в здійсненні делегованих повноважень. Це сприятиме більшому порозумінню менеджерів і підлеглих, посилить довіру до менеджера, а також дасть йому можливість здійснити контроль, одержати інформацію про дії підлеглих.

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

Як уже зазначалося, делегування повноважень не знімає з менеджера відповідальності за результати роботи, за те, що і як роблять його підлеглі.

Вміння брати на себе відповідальність — важливий елемент готовності до виконання своїх функцій. Особливо це стосується тих випадків, коли рішення приймають в умовах суперечливих поглядів і рекомендацій, недостатньої інформації, коли велике значення мають інтуїція, передбачення, досвід, довіра до підлеглих.

На ефективність делегування може серйозно впливати стиль роботи менеджера з переважанням жорстких, адміністративних методів управління. Такий керівник намагається сам приймати рішення з усіх питань, він вимагає безумовного виконання прийнятих ним рішень і безпосередньо в усьому особисто контролює підлеглих. Таким чином, обмежується ініціатива, самостійність, творчий підхід. Поступово працівник перестає удосконалювати свою кваліфікацію, стає безпорадним, не пристосованим до самостійної, відповідальної роботи.

У деяких випадках об'єктивний аналіз показує, що абсолютна більшість функцій, які виконує менеджер, досить успішно може здійснюватися на більш низькому рівні управління (помічниками, іншими підлеглими). Це означає, що немає підстав для збереження посади менеджера, і її слід скоротити.

Менеджер повинен враховувати, що підлеглі можуть виконувати делеговані ним обов'язки і добиватися потрібних результатів, проте, при цьому дії, принципи і методи виконання можуть бути зовсім іншими, ніж у нього. Не завжди менеджери готові з цим миритися.

Основні фактори, що перешкоджають активному делегуванню повноважень:

1. **Недовіра до підлеглих**, тобто відсутність у менеджера впевненості у тому, що вони якнайкраще виконають доручену їм роботу. Можна також передбачити реальний опір частини персоналу розширенню своїх повноважень.

2. **Недооцінка здібностей підлеглих**. Дуже часто вона має апіорний характер, тобто, не випробувавши підлеглих в умовах самостійної роботи і підвищеної відповідальності, менеджер вважає за неможливе делегувати їм навіть незначну частину своїх прав. Така недооцінка виникає нерідко з упевненості менеджера в 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 менеджера, бездіяльності і безініціативності підлеглих.

3. **Бажання керівника самому брати участь у розв'язанні всіх конфліктів і виробничих колізій**. Як правило, такий стиль роботи мало ефективний, призводить до втрати відчуття перспективи, обмеження активності працівників, величезної завантаженості менеджера.

4. **Неправильне розуміння престижності**. Деякі менеджери вважають, що вони повинні знати все про свою організацію (підприємство) і на вимогу вищої організації негайно дати вичерпну інформацію з будь-якого питання. Проте, менеджер не може і не повинен знати все. Він зобов'язаний розв'язувати найважливіші проблеми, що визначають діяльність організації.

Іншою інформацією має володіти штаб головного менеджера — 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 на їхню адресу, має бути підписаний тільки першим

менеджером. Як правило, в цих документах йдеться про поточні, часто другорядні питання (наприклад, прохання щось прискорити, роз'яснити, змінити, перенести строки тощо). Постійна увага першого менеджера до таких питань негативно позначається на організації процесу управління.

5. **Дріб'язкова оцінка підлеглих**, у тому числі менеджерів підрозділів, бажання першого менеджера постійно вникати в усі деталі і моменти роботи, використання спроб робити будь-що не так, як він вважає за потрібне. Постійні зауваження, вказівки в процесі оперативної роботи призводять до втрати самостійності, зниження ініціативи і відповідальності працівника за справу.

6. **Прагнення до влади**, небажання поступитися частиною своїх прав, впевненість, що делегування повноважень, довіра до підлеглих, спираючись на них, знижують роль менеджера в управлінні, не сприяють зростанню його авторитету. Звідси свідомо або інтуїтивна протидія розвитку професійних здібностей своїх підлеглих, тенденція стримування їхніх дій у суворо обмежених рамках обов'язків і прав.

7. **Наявність несанкціонованих завдань** має місце тоді, коли один функціональний менеджер (наприклад, менеджер відділу маркетингу, головний бухгалтер) прагне доручити виконання несанкціонованих першим менеджером організації завдань іншим підрозділам. Така практика дезорганізує роботу апарату управління, порушує принцип єдиноначальності, знижує ефективність контролю.

8. **Спроби підлеглих покласти свої функції на безпосередніх менеджерів (делегування знизу)**. Цей прийом відхилення від роботи може набувати різних форм: непередбачене погодження, нарікання на незнання проблеми (джерел, документів, людей, обставин тощо), посилення на невдачу, яка мала місце в минулому при виконанні аналогічного завдання, відсутність контактів з людьми, від яких залежить розв'язання.

9. **Побоювання викликати незадоволення підлеглих** внаслідок покладання на них додаткових обов'язків, з одного боку, і невпевненість у собі — з другого, викликають у менеджера намагання робити якнайбільше самому, виявляючи мінімум довіри до своїх співробітників. Негативним є також побоювання помилок, які бувають на перших етапах делегування.

Пол Ньюмен визначив причини, з яких керівники відмовляються делегувати повноваження, а також чому підлегли ухиляються від відповідальності (рис. 3.5, 3.6).



Рис. 3.5. Причини небажання керівників делегувати повноваження (за Ньюменом)

Своє вміння делегувати повноваження менеджер може з певним ступенем умовності оцінити через аналіз відповідей на такі запитання:

1. Чи працюєте Ви звичайно довше, ніж Ваші підлеглі?
2. Чи виконуєте Ви рутинну, нетворчу роботу, яку могли б зробити Ваші підлеглі?
3. Чи забороняєте Ви підлеглим підписувати документи, що виходять за межі Вашої організації?
4. Чи багато документів чекають на Ваш розгляд, якщо Вам з якихось причин немає на робочому місці?
5. Чи берете Ви участь у вирішенні питань або виконанні робіт, доручених Вами підлеглим?
6. Чи складно Вам додержуватися графіка роботи?
7. Чи виконуєте Ви обов'язки, з якими справляються Ваші підлеглі?
8. Чи доводиться Вам розглядати питання і проблеми, які Ви вже неодноразово вирішували раніше?
9. Чи намагаєтесь Ви завжди знати, чим зайняті Ваші підлеглі?
10. Чи часто Ви сумніваєтесь у можливостях підлеглих, недостатньо довіряєте їм?

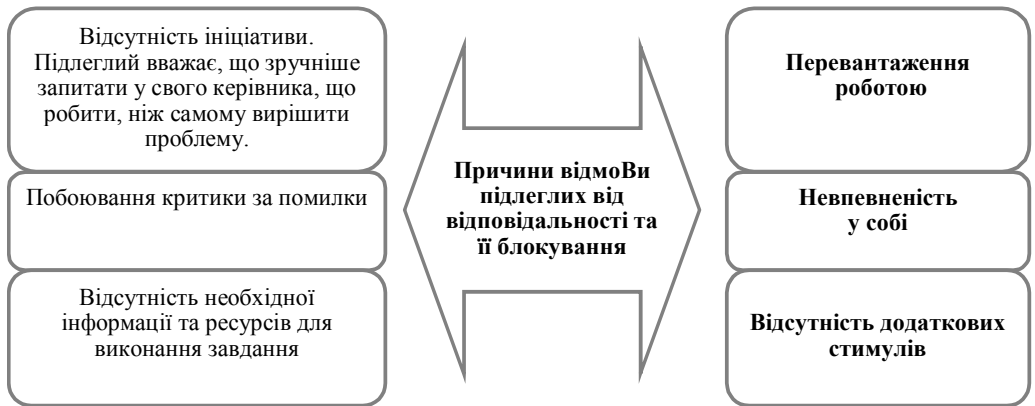


Рис. 3.6. Причини відмови підлеглих від відповідальності (за П. Ньюменом)

Якщо 6—7 відповідей на ці запитання стверджувальні, то доцільно переглянути існуючу систему делегування повноважень.

Припустимо, що Ви оцінили свої можливості для досягнення успіху в області керування і вирішили, що поряд з іншими талантами Ви маєте достатні ділові якості і здатні дотримуватися даного Вами слова. Проаналізувавши своє нинішнє становище, Ви знайшли нові можливості для росту — право самостійно вирішувати питання так, як Ви вважаєте за потрібне. Ви почали краще використовувати свій час, відводячи необхідну його кількість для самовдосконалення.

Тепер Ви можете зробити наступний крок для досягнення своїх цілей. Ви готові приступити до вивчення питання про те, як знаходитися одночасно в різних місцях. Неправдоподібно? Це не так. Передача частини ваших повноважень дасть вам можливість бути обізнаним про хід роботи на всіх ділянках, де Ви маєте відповідальних підлеглих, яким надали право вимагати, щоб Ваші завдання виконувалися саме так, як Ви вважаєте за найкраще. А для цього потрібно довідатися про повноту Вашої влади.

Влада, як і гроші, може бути збережена або розтрачена. Вона може бути віддана на зберігання або в ріст. Її можна розширювати заради неї самої. Вона може бути використана з марнотратною розкішшю. Вона може зробити все або нічого.

Перш ніж використовувати свої права з метою розширення їх сфери, Ви повинні:

- повністю оцінити свої права;
- вивчити вигоди і ризик, пов'язані з передачею частини своїх повноважень;
- довідатися про все можливе, про здібності і характер кожного з ваших підлеглих;

- використовувати передачу частини повноважень як метод стимулювання своїх підлеглих;
- практикувати передачу частини повноважень при кожній можливості;
- запровадити надійні методи звіту і контролю.

Відносно просто вимірити владу, яку Ви маєте завдяки посаді. Навіть якщо Ваша компанія не має розпоряджень щодо Ваших функцій і ніяких указівок про відносини з іншими службовцями компанії, Ви швидко зможете визначити сфери, в у яких маєте повну свободу дій, і ті, де Ви в ній обмежені. Цей процес складається з наступних 26 ітерацій-правил.

1. Складіть повний перелік своїх обов'язків і зробіть це письмово. Складіть заново список своїх обов'язків (кожний з них — це розпорядження, що вимагає певного результату), почавши з письмового опису своєї посади. Не довіряйте пам'яті.

Кожне завдання, що обумовлюється вашою посадою або вирішується завдяки їй, дає вам певні повноваження. Складіть перелік завдань, які Ви можете вирішувати самостійно, не звертаючись до вищих посадових осіб. Використовуйте окремий лист паперу для кожної категорії завдань.

Задачі менеджера можна віднести до однієї з наступних категорій:

1. *Завдання, що не вимагають контролю.* Певна кількість ваших завдань оцінюється тільки за досягнутими результатами. Ви можете розпочати будь-які дії, які для досягнення мети (у межах норм, встановлених загальною політикою підприємства, уникаючи дублювання або порушення законів). Ви повинні доповідати тільки про результати, якщо не стане очевидним, що Ви не в змозі досягти очікуваних результатів.

2. *Завдання, що вимагають звичайного контролю.* Тут Ви вільні на власний розсуд змінювати або застосовувати звичайну процедуру і доповідати про результати лише у встановлений час. Такі доповіді необхідно робити досить часто, щоб бачити, чи здатні Ви виконати завдання у встановлений термін.

3. *Завдання, що вимагають спеціального контролю.* Для їх виконання Вам, можливо, треба буде вдаватися до крайніх заходів, щоб уникнути зупинення виробництва. Ви зобов'язані доповідати як про труднощі, так і про свої дії, розпочаті для ліквідації цих труднощів відразу ж після їх виникнення.

4. *Завдання, що вимагають повного контролю.* При їх виконанні не допускається жодних відхилень від встановленого порядку без попередньої згоди вашого начальства. Наприклад, при найменшій загрозі аварії Ви повинні дати сигнал тривоги і чекати на допомогу.

Ви можете виміряти свою владу вашим правом дозволяти певні дії, що потребують використання грошових фондів, без консультації зі своїм начальством.

Якщо Ви начальник відділу компанії, яка має свій власний бюджет, і маєте право витратити бюджетні кошти на власний розсуд, то це значить, що Ви маєте у своєму розпорядженні необмежену владу, право самостійно керувати справами; Ви дійсно є президентом маленької філії компанії. У відповідності зі своїм положенням Ви можете здійснювати загальне керівництво.

Однак у більшості випадків Ви матимете право використовувати кошти лише на деякі спеціальні цілі. У переліку ваших завдань виділите ті, на вирішення яких Ви можете витратити гроші по власному розсуді. Це головним чином і будуть ті задачі, на виконання яких Ви витрачаєте більшу частину свого часу. Отже, відносно них і потрібно в першу чергу порушувати питання про передачу ваших повноважень.

Ви, напевно, здивуєтеся, довідавшись, що ваші фактичні повноваження значно ширші, ніж це відповідає вашій посаді. Можливо й таке, що Ваш безпосередній начальник відмовився від своїх прав, але не передав їх Вам. Таким чином, у Ваших руках зосереджуються значні ресурси у вигляді «ілюзії влади», тобто право контролювати ситуацію, яка може виникнути, але навряд чи виникне.

Така «ілюзія влади» марна для вас, якщо тільки Ви не збираєтеся нею скористатися, якщо трапиться така нагода. Покладатися на це — значить жити у світі ілюзій. Але якщо така нагода випаде і Ви зможете нею скористатися, то Ви підете далеко вперед у досягненні мети — розширенні своїх прав і повноважень.

Включіть у Ваш перелік усі права — і ті, котрі Ви фактично маєте, і ті, що можуть виникнути у Вам за певних обставин. Не залишайте нічого для здогадів.

2. Користування Вашим переліком. Кожне завдання, вирішення якого належить до Вашої компетенції, є сприятливою можливістю для розвитку управлінських здібностей.

Уважно перегляньте перелік своїх обов'язків і вивчіть елементи кожного завдання, яке Ви змогли б довірити підлеглим, за умови, що вся повнота влади залишиться за Вами. Приступаючи до вирішення нового завдання, визначитесь, яку частину своїх повноважень Ви могли б довірити підлеглим. Це залежить ще й від того, що Ви будете хотіти від підлеглого:

- 1) тільки результатів;
- 2) щотижневої (щоденної, щогодинної) доповіді про хід виконання завдання;
- 3) докладного виконання інструкцій при дозволі свободи дій лише у разі крайньої необхідності;
- 4) точного дотримання інструкцій за умови, що він негайно сповістить Вам про появу якихось ускладнень.

Склавши такий перелік, Ви тим самим відобразили в ньому свої повноваження як керівника і забезпечили можливість передачі їх іншим особам. На основі минулого досвіду Ви можете давати все більше і більше доручень іншим, але перш ніж Ви здійсните це, вивчіть вигоди і ризики, пов'язані з передачею частини повноважень: що Ви можете виграти при передачі частини своїх повноважень? Що втратите, якщо ризикнете і зазнаєте невдачі? Що станеться, якщо Ви не будете наполягати?

Щоб об'єктивно відповісти на ці запитання, Ви повинні брати до уваги не тільки власну точку зору. Ваша відповідь залежатиме від того, чи зумієте Ви:

- поглянути на ці запитання очима свого начальника;
- вивчити загальний підхід до вирішення даної проблеми;
- визначити, як вплине передача повноважень на ваших підлеглих.

3. Подивіться на ці запитання очима свого начальника. Вивчіть вигоди і ризики від передачі повноважень. Ви легко зрозумієте усі вигоди, що випливають з передачі вам частини повноважень від вищого начальства.

1. Ви зможете відразу ж діяти згідно з обставинами, не витрачаючи часу на зв'язок з керівництвом.
2. Ви можете дати більше часу Вашому начальству, оскільки не треба буде безперервно набридати йому з тими самими запитаннями.
3. У Вас буде додатковий спонукальний мотив до збереження своїх повноважень. Право користуватися ними є умовним: Ви втратите його, якщо будете зловживати.
4. Ви належите до кола керівників. Оскільки Ви можете спонукати компанію до певних дій, Ви говорите «ми», маючи на увазі компанію. Ваші інтереси є інтересами компанії.
5. Оскільки Ваш начальник покладається на вашу кмітливість, Ви поважаєте і його думку. Це додає вам впевненості у собі і гордості. Це спонукає Вас довести йому свою готовність діяти знову і знову.

Але якщо Ви замислитеся про подальшу передачу частини своїх повноважень, Ви почнете зважати й на незручності. Ви говорите собі, що це вигідно тільки в тому випадку, якщо інші використовують Ваші права мудро, для збільшення Ваших досягнень. Але завжди є небезпека того, що вони, володіючи меншим досвідом і, можливо, меншими знаннями про певні обставини, можуть розпочати зміни, які Ви вже безуспішно намагалися зробити і переконалися в їх марності.

Час, який Ви заощадите у випадку, якщо при прийнятті певних рішень Вас замінить один з Ваших підлеглих, може бути знову втрачений, якщо він прийме помилкове рішення. Виправлення помилки може зайняти більше часу, ніж недопущення безконтрольних дій.

Влада може присипляти, замість того щоб спонукати до дій. Ваші підлеглі можуть переоцінити свою значимість, і влада може їх сп'янути.

Для того щоб об'єктивно розібратися в ризику і вигодах, що виникають при передачі влади, поставте себе на місце боса і подумайте тільки про ризик, якому він піддається, передаючи свої повноваження вам. Якщо зможете виправдати його ризик, тоді у Вас буде достатньо обґрунтований критерій для передачі частини своїх повноважень підлеглим.

4. Вивчіть загальний підхід до вирішення даної проблеми.

Одна людина може виконати роботу однієї людини. Правда, деякі можуть зробити більше за інших, однак існує межа скільки може виконати навіть дуже здібна людина, витрача-

ючи усі свої сили. І єдиний спосіб, який дозволяє керувати складною організацією, полягає в тому, що Ви залишаєте за собою координацію основних робіт, передаючи іншим права на здійснення менш значних завдань. Чим більше людей буде представляти Вас, тим більша кількість людей матиме право приймати рішення від вашого імені, тим більший обсяг роботи Ви зможете виконати. Отже, сила керівництва полягає в здатності використовувати творчі сили інших, бути лідером. Уміння ж бути лідером у першу чергу вимагає уміння поважати право інших вирішувати, а це означає передачу частини повноважень туди, де приймаються найбільш ефективні рішення.

Передача повноважень не завжди розумна. Якщо Ви прагнете до такого виконання службових обов'язків, що складатиметься тільки з виконання суворо регламентованої роботи, то передача частини своїх повноважень виявиться штучною і шкідливою. Штучною тому, що це є вивертом, а шкідливою тому, що рано чи пізно підлеглі зрозуміють, що це виверт, і будуть їй противитися.

У деяких організаційних підрозділах, а іноді й у всій організації, де умови залишаються відносно незмінними або де їх регулюють, передача повноважень стає непотрібною і нерозумною. Керівництво технічною виробничою діяльністю, де необхідні наукове планування і контроль для отримання ефективних результатів, є лише одним із прикладів. Локальні спроби змінити складний технологічний процес, навіть якщо вони і спрямовані на те, щоб рухати його, можуть заподіяти набагато більше неприспосібностей, ніж повне зупинення процесу. Кожна людина при такій організації має чітко розуміти, які дії він може зробити для виправлення помилок, а які не може. При належному навчанні і досвіді кожний робітник може зробити — це на місці, але завжди за умови, що він цілком усвідомлює ефект від запропонованих змін.

Але обставини залишаються незмінними або можуть бути об'єктом регулювання в деяких сферах управління.

Передача повноважень допомагає прийняттю рішень. Зовнішні обставини змінюються, що вимагає від керівника негайних рішень, нововведень, змін і балансування.

Робота головного керівника не може бути обмежена певними рамками, тому що він повинен вирішувати непередбачені проблеми. Ось чому уміння бути лідером так важливо в управлінській діяльності. Люди по-різному реагують на різні обставини, і обов'язок керівника полягає в умінні впливати на своїх підлеглих так, щоб вони реагували розумно і належним чином за будь-яких непередбачених обставин.

Першою і найголовнішою функцією керівника є вирішення непередбачених проблем. Як би ретельно Ви не планували, як би прекрасно не організували, як би добре не починали справи, у будь-якій роботі можуть виникнути непередбачені ускладнення. І керівник повинен звести їх до мінімуму, усунути їх якнайшвидше і з найменшим збитком, відрегулювати процес роботи так, щоб надолужити згаяний час і увійти в рамки встановленого графіка роботи або переглянути його, якщо в тому є необхідність. Така робота вимагає права вирішувати всі питання на місці.

5. Визначте, як вплине передача повноважень на ваших підлеглих

Багато керівників розглядають владу як форму суто особистої довіри. Вони вважають, що повинні особисто слідкувати за виконанням кожного завдання, приймати або брати участь у прийнятті будь-якого рішення, щоб виправдати довіру, якою вони користуються.

Таке використання влади дуже подібне до встановлення в центрі великої кімнати з високою стелею лампи в 1000 Вт для освітлення столів десяти співробітників. Якщо ця лампа висить достатньо високо, щоб освітити всю площу, то вона знаходиться занадто високо, щоб освітити всі місця. А ось лампи в 100 Вт, розміщені над кожним столом, дадуть достатнє освітлення всім.

Влада подібно до світла — зменшується зі збільшенням відстані від її джерела. Але щоб ефективно «освітити владою» роботу десяти підлеглих, Ви повинні використовувати Вашу владу одночасно в десятих місцях. Очевидно, Ви зможете це зробити тільки шляхом передачі частини своїх повноважень.

Ваш обов'язок полягає в тому, щоб домогтися результатів. Коли Ви приймаєте призначення, Ви тим самим погоджуєтеся прийняти на себе обов'язок домогтися певних результатів. Ви можете розділити владу з іншими, зробивши їх відповідальними перед Вами. Але коли приходить час звітувати за роботу в цілому, вся відповідальність за виконані і не виконані обов'язки лягає цілком на Вас.

Як позичка грошей спричиняє зобов'язання їх повернути, так і передача частини своїх повноважень підлеглим зобов'язує їх домагатися певних результатів у роботі. Передача частини своїх повноважень діє точно за таким же принципом. Ви вільні використовувати свою владу, як Вам заманеться, але якщо, використовуючи її, Ви не досягли певних результатів, то вибуваєте з гри. Ви не потрібні, і начальство воліє мати справа безпосередньо з вашими підлеглими.

Ви несете відповідальність, коли передаєте частину своїх повноважень. Якщо це лише полегшить виконання Ваших особистих обов'язків, то це викличе загальне нарікання з боку недооцінених підлеглих: «Іван пироги пече, а ледарю Федорові — повага і шана». Така передача обов'язків часто доводить вищому керівництву (якщо воно зрештою це виявляє), що працівнику, який передає без остатку свої обов'язки іншим, нічого робити в організації. Його посаду й, імовірно, ще пар таких адміністративних посад можна ліквідувати без будь-яких наслідків для ефективної роботи організації.

Подібні відкриття робляться досить часто, змушуючи багатьох навіть дуже здібних керівників косо дивитися на передачу частини своїх обов'язків. Тому вони усе роблять самі: працюють до повної знемоги, нерозумно намагаючись охопити всі справи одночасно, витрачаючи на це всі свої сили.

Обставина, що свідчить на користь делегування частини повноважень, полягає у тому, що керівник, отримуючи більше вільного часу, може працювати менш напружено. Це передбачає, що він здатний творчо використовувати більше часу. Якщо ж Ви проводите час, що звільнився, у тривожному очікуванні можливих помилок з боку Ваших підлеглих, тоді передача частини ваших обов'язків викликає лише напругу замість полегшення. Тому перш ніж Ви передасте кому-небудь частину своїх повноважень, обґрунтуйте підставу для цього. Якщо Ви це зробите, перш ніж узятися за вирішення важкого, що не терпить зволікання завдання, яке під силу лише Вам, то Ви зміцните своє становище, тому що продемонструєте свою здатність користуватися ще більшими правами.

Стримування від передачі частини своїх повноважень може вам дорого обійтися. Якщо Ви відмовляєтеся передати іншим якусь частину своїх повноважень, то тим самим прирікаєте себе на безперервне «смикання» і поступово тонете у вирішенні завдань. Ваші підлегли повинні мати швидкий і легкий допуск до Вас, якщо вони зобов'язані одержувати розпорядження, необхідні для виконання доручених їм функцій. Вам доведеться приймати рішення в частки секунди з питань, які мають бути розглянуті вдумливо, без поспіху. Зрештою, при такій практиці Ви ризикуєте прийняти більше неправильних рішень, ніж зробили б Ваші підлегли. Але хто б у Вашому відділі не припуститься помилки, відповідати за неї доведеться Вам.

Відмова від передачі частини своїх повноважень впливає на ваших підлеглих так само згубно, як і на вас. Якщо вони змушені приходити до Вас за розпорядженням по кожній дріб'язковій справі, то вони просто втрачають свій час. Ще важливіше те, що вони позбавляються ініціативи і самостійності. Вони втрачають повагу своїх підлеглих, тому що нічого не можуть вирішити без Вас або навпаки, здобувають симпатії за Ваш рахунок. Вони стають збудженими, нетерплячими і злопам'ятними, якщо не можуть одержати розпорядження, потрібні їм негайно. Вони перестають ототожнювати себе з керівництвом і мовчки приєднуються до груп, які вороже до них ставляться, або ж мобілізують усі свої маленькі права і починають «відіграватися» на підлеглих. Не маючи доброзичливої підтримки підлеглих, Ви змушені будете відокремитися від них і підтримувати відчуженість, щоб тримати їх у покорі. На примусове нав'язування влади Ви можете витратити всю свою енергію. Це буде шалений біг на місці. Якщо Ви на секунду зупинитесь, щоб перевести подих, то можете опинитися за бортом.

6. Довідайтеся про здібності й характер кожного з Ваших підлеглих

Ризик, пов'язаний з передачею частини своїх повноважень іншим, вимагає не допускати до влади тих, хто нею зловживає. Ніщо не може зрівнятися з цією руйнівною силою. Там, де приймаються в розрахунок результати роботи колективу в цілому (а при керуванні майже завжди це є єдиною обставиною, з якою доводиться рахуватися при оцінці роботи за великий проміжок часу), надання влади такій людині на один день може створити такі утруднення, які й найкраще керівництво не зможе ліквідувати за цілий рік.

Оскільки Ви захотіли навчитися бути одночасно в кількох місцях, Вам належить делегувати частини своїх повноважень підлеглим, на яких Ви можете покласти, знаючи, що їх

реакція на певні обставини буде дуже схожою на Вашу, і вони зможуть відповідно вплинути на своїх підлеглих. Дуже важко знайти людей, які зможуть Вас представляти. Це саме те, що робить передачу частини своїх повноважень однією з найважчих проблем, які Ви зустрінете на своєму шляху до вищої управлінської роботи.

Здатність людини застосовувати владу в даній ситуації не може бути точно визначена заздалегідь, до її випробування на практиці. Саме тому вашим підлеглим буде важко зрозуміти, чому Ви не можете надати їм великої влади доти, доки вони крок за кроком не доведуть свою здатність використовувати цю владу належним чином. Вони хочуть кинутися у вир подій і плисти або потонути. Ви ж маєте простежити за тим, щоб той, хто може плавати, отримав можливість довести це. Однак Вам належить вжити заходів обережності і не дати тим, хто не вміє плавати, виплеснути всю воду з басейну. Перш ніж Ви передасте частину своїх повноважень кому-небудь з підлеглих, упевніться, що він:

- технічно цілком компетентний у даній галузі;
- прагне до управлінської роботи;
- має риси характеру, яким Ви можете довіряти.

7. Встановіть технічну компетентність

Якщо Ви працюєте в середній компанії, Ваші підлеглі, імовірно, перевіряються професійними працівниками відділу кадрів і їх технічна кваліфікація встановлюється перш, ніж вони приймаються на роботу. У будь-якому разі Ви можете легко встановити їхню технічну компетентність за їх поточною роботою. Однак не задовольняйтеся власною оцінкою. Упевніться, що їхні безпосередні підлеглі поважають їхні знання. Кілька днів спостережень за ким-небудь зі своїх співробітників з урахуванням зауважень і відношення його колег або власних підлеглих покажуть Вам, чи вважають вони, що він знає свій предмет.

8. Визначте здатність ваших підлеглих керувати роботою

Вам не обов'язково намагатися влізти в душу свого підлеглого, щоб мати уявлення про його здібності. Втягніть його в невимушену бесіду — і відразу зможете визначити його ставлення до справи, до інших співробітників і до самого себе. Перегляньте основні положення наведеної вище таблиці, за допомогою яких Ви оцінили власні здібності до вищої управлінської роботи, і Ви зможете дати об'єктивну оцінку здібностей свого підлеглого. Стежте за тим, щоб кожний Ваш підлеглий:

- був реалістом;
- вмів усе схоплювати на льоту і застосовувати отримані знання;
- мав певну здатність організувати роботу інших і керувати нею.

Упевніться в тому, що він поділяє Ваші погляди на основі керування і буде виявляти терпимість до індивідуальних рис характеру, що не заважають роботі, а також нетерпимість до всіх слабкостей, що несприятливо відбиваються на ній.

Не підходьте до оцінки своїх підлеглих з позиції особистих симпатій чи антипатій. Зробіть взаємну повагу критерієм Вашої оцінки здібностей підлеглого заміняти Вас. Вам, звичайно, хочеться, щоб Вас любили, і дуже приємно мати групу підлеглих, з якими Ви могли б, скажімо, пожартувати. Але жарту без взаємної поваги до сумлінного виконання своїх обов'язків можуть згубно вплинути на Ваш авторитет.

Люди хочуть, щоб ними керувала енергійна, знаюча людина. Найбільш упевнено вони почуваються тоді, коли їх змушують виявляти свої службові якості, навіть якщо вони цим обурюються.

9. Визначте і використовуйте риси характеру підлеглих

Риси характеру підлеглого не можна точно визначити, про них можна тільки скласти думку. Оцінка характеру підлеглого виявляється в ступені довіри до нього, а це може бути і помилковим.

Вивчаючи своїх підлеглих, Ви визначаєте, яка їх працездатність, утворення, прийоми в роботі, взаємини з робітниками та службовцями. Це дає реальну підставу судити про достоїнства їхнього характеру.

Зробіть довіру підлеглих і перевірте, як він до цього віднесеться, — це єдиний шлях реалістичної оцінки характеру. Сприятливо оцінивши здатність підлеглого до управлінської роботи, Ви тим самим визнаєте його чесність і сумлінність, невіддільні від службової ретельності. Роблячи йому довіра, Ви тим самим випробовуєте зазначені риси його характеру.

Уселите своїм підлеглим, що Ви цілком довіряєте їм. Вони виявлять свій характер навіть тим, як сприймуть це. Але і ви, у свою чергу, покажете їм свій характер. Якщо Ви будете

демонструвати готовність цінувати результати їх допомоги, вони цілком віддадуть у ваше розпорядження усі свої здібності. Ви будете просуватися уперед усі разом. Взаємна довіра — загальна основа делегування частини своїх повноважень.

10. Використовуйте передачу частини своїх повноважень як засіб стимулювання підлеглих

Коли йдеться про передачу частини своїх повноважень іншим, те це не виходить, що ми говоримо тільки про підвищення ефективності вашої роботи. Мова йде й про те, як використовувати цей аспект управлінської політики, щоб змусити підлеглих працювати більш ефективно, одержувати задоволення від роботи, а тим самим і від життя. Існує визначений по рядок правильного використання передачі частини своїх повноважень.

Його вивчення допомагає:

- використовувати передачу частини своїх повноважень для зімкнення включених у групу осіб;
- використовувати передачу частини своїх повноважень так, щоб підсилити загальну взаємну зацікавленість підлеглих;
- не намагатися передати своїм підлеглим ті повноваження, якими вони вже користуються завдяки займаному їм положенню;
- вибирати своїх помічників з урахуванням думки групи;
- не виражати визначеним підлеглим свого співчуття з приводу існування протиріч між їх індивідуальними інтересами і загальними результатами, яких Ви домагаєтесь від групи в цілому.

11. Використовуйте передачу своїх повноважень для зімкнення включених у групу осіб.

Ваше оточення — це штучне створена група, структурна одиниця, призначена для спеціальної мети, що вимагає наявності людей різних спеціальностей. Імовірніше всього, що ці люди добровільно і поза роботою ніколи не були б зв'язані один з одним. Для того щоб домогтися від такої групи найбільш ефективної роботи, потрібно згуртувати її, виховати в кожного окремого працівника почуття спільності, щоб кожний відчував гордість за свою приналежність до цієї групи.

Кожна група працівників обов'язково чим-небудь відрізняється від інших груп. Це можуть бути й особливості пропонованих вимог, і якість закінченої роботи, і сотні інших факторів. Намагайтеся максимально використовувати всі ці фактори, щоб згуртувати своїх співробітників у групу, що переслідує загальну мету, і зробити цю групу унікальною.

Чим більш різні й разом з тим, чим більш взаємозалежні задачі робочої групи, тим легше досягти духу згуртованості. При виконанні однакової роботи тим самим способом кращі працівники незабаром починають зауважувати, що вони виділяються більшою продуктивністю; вони повинні тоді послабляти своя заппадливості, щоб бути прийнятними для всієї групи в цілому. Якщо в кожного є визначена робота і визначене право вирішувати всі питання, зв'язані з нею, а також розуміння свого внеску в загальний робочий процес, то тоді кожний — незалежно від своїх особистих і суспільних поглядів — розглядає себе як частину групи.

12. Використовуйте передачу частини своїх повноважень так, щоб підсилити загальну взаємну зацікавленість підлеглих.

Надання підлеглим частини своїх повноважень для рішення визначених задач — це самий надійний спосіб змусити їх діяти відповідно до ваших устремлінь. Помнете, що кожна людина є вищим авторитетом у відношенні своєї роботи: він приймає остаточне рішення про те, виконувати її щонайкраще чи ні. Якщо вам вдасться домогтися того, щоб ваші підлегли прагнули виконувати доручену роботу так, як Ви цього хочете, вважайте, що Ви досягли головного рубежу в створенні сповненої групи.

Психолог Гарольд Дж. Левіт в одній зі своїх праць сказав з цього приводу: «Якою б владою не володів реформатор, як би високо він ні «піднісся», але доля виконання будь-якого рішення знаходиться не в його руках, а в руках безпосереднього виконавця. Це може бути навіть службовець, який одержує найменшу зарплату, але саме він вирішує, чи виходити йому на роботу. Щось «змінює» лише той, хто реально робить цю зміну. Якийсь А може робити більший або менший вплив на стан справ, він може рвати і метати, умовляти Б, погрожувати йому або карати; але тільки Б (він навіть може бути нерозумним, безрозсудним)

приймає рішення — змінить він щось чи ні. Більше того, саме А почуває незручність, якщо його вимоги залишилися незадоволеними. Саме тому А залежить від Б».

Якщо кожний член групи поступається Вам своїм правом розпоряджатися собою, група робить Вас своїм керівником. За допомогою розумного керівництва Ви можете згуртувати групу в єдине ціле. *Кваліфіковане керівництво і розумна передача частини своїх повноважень* підлеглим зроблять групу згуртованою і високопродуктивною.

Влада, яка використовується в межах ваших повноважень, — це єдиний засіб досягти справжнього керівництва. Використовуйте ж її *негайно і справедливо* через своїх головних помічників.

Розглядайте самого себе як безстороннього губернатора важливої області якоїсь сильної республіки. Вам довірили її, і Ви повинні керувати нею, з одного боку, в інтересах її мешканців, з іншого — в інтересах України. Ваше завдання — обкладати населення податками і збирати мита відповідно до законів республіки й у той же час сприяти добробуту її жителів. Ви одночасно і головний суддя, і голова виконавчої влади цієї області, але і над Вами є судді, які можуть переглянути і навіть скасувати ваші рішення. Періодичні інспекційні «набіги» членів законодавчої палати країни пом'якшують ваш єдиновладний контроль, але вам залишається можливість діяти на власний розсуд, слідкувати за дотриманням законів і справедливості у всіх справах, що мають відношення до ваших підопічних, — доти, доки Ви збираєте достатньо податків, щоб задовольняти вимоги високих інстанцій вашого уряду. Ви, звичайно, не можете самі обкладати податком і збирати мита; найкраще, що Ви можете зробити, — це призначити помічників, які будуть представляти Вас і безперешкодно вести всі цивільні справи.

Ви вимагаєте від своїх підлеглих відданості та ретельності у виконанні Ваших настанов, але як би Ви не намагалися, Ви не можете повністю компенсувати їхні втрати. З самого початку Ви повинні показати, що хочете від них тільки того, на що маєте право, а саме: підтримки у виконанні певних завдань. За це Ви гарантуєте їм справедливу винагороду. Однак вони не мають щодо Вас жодних зобов'язань, як і Ви щодо них.

13. Не намагайтеся передати підлеглим повноваження, якими вони вже користуються завдяки своєму положенню.

Коли Ви «повертаєте» кому-небудь права, які вам ніхто не давав, то тим самим ви накликаєте до себе презирство з боку тих, кому вони фактично належать.

Не можна наділити людину самоповагою, гідністю чи умінням виявляти своє «я». Можна тільки утриматися від спроб позбавити його цих якостей. Ви не можете «наділити» людину престижем, досконалістю, впевненістю протягом тривалого часу. Ви здатні лише дати їй можливість досягти цього. Усе, що Ви можете дати своїм підлеглим, — це розумне керівництво, тобто можливість використання під вашим началом усіх прав кожного члена групи в комбінації з вашою владою з метою досягнення найбільшого успіху всієї групи і кожного її члена зокрема. Ваші наймолодші службовці мають право на справедливе ставлення до них з боку осіб, призначених вами для керівництва. Ви вправі розраховувати на лояльність тих, кому передали частину своїх повноважень. Якщо обидві ці умови дотримуються, то Ви маєте сильну групу, об'єднану прагненням досягти спільної мети, а це все, що потрібно для реалізації ваших планів.

14. Набирайте своїх помічників з урахуванням думки групи

При виборі помічника необхідно насамперед переконатися в тому, що він спроможний виконувати доручену йому роботу. Якщо у Вас тільки один підлеглий здатний виконувати певну роботу, то Ви змушені будете призначити саме його; якщо їх декілька — виберіть такого, який не тільки може добре справлятися з поставленим перед ним завданням, а й з любов'ю ставитиметься до своїх обов'язків.

Якщо декілька підлеглих однаково придатні для виконання функцій помічника, то при остаточному виборі вам належить керуватися не особистою думкою, а прийнятністю даної людини для групи в цілому. Уникайте призначати своїх друзів і улюбленців, якщо тільки вони не є друзями й улюбленцями всієї групи. Якщо це можливо, то намагайтеся своїм помічником призначити людину, яку б вся група одноставно обрала своїм лідером. Визнавши вибір групи, Ви тим самим завоюєте її, а разом з тим і лояльність її безпосереднього керівника. Його вплив — це і ваш вплив, доти, доки Ви користуєтеся ним розумно.

Призначаючи помічника і надаючи йому певні повноваження, Ви тим самим дозволяєте йому керувати роботою ваших підлеглих так, щоб домагатися потрібних вам результатів.

Ваш помічник має право одержувати й оцінювати результати діяльності підлеглих, узагальнювати їх і подавати на ваш розгляд загальні підсумки роботи. Використовуючи отримані повноваження, він має право спрямовувати зусилля підлеглих на власний розсуд для досягнення необхідних результатів.

Передачу частини своїх повноважень призначеній вами особі не можна вважати завершеною, а тому й ефективною доти, доки про це не довідаються всі зацікавлені особи. Передаючи підлеглому частину своїх повноважень, Ви дієте як лідер усієї групи. У свою чергу, підлеглий, якому Ви передали повноваження, стає лідером меншої групи. Однак, без вашої допомоги він навряд чи зможе зайняти це положення, тому що делегування повноважень супроводжується також передачею довіри.

Широке оповіщення про призначення вашого помічника переслідує дві мети: з одного боку, в очах підлеглих призначена вами особа стає повноважним представником влади, з іншого боку — це підсилює почуття відповідальності помічника перед вами. Передача йому певних повноважень показує, що він користується вашою довірою, отже, має право на довіру підлеглих. Будь-яка провина підлеглого перед вашим помічником стає, таким чином, провинною перед вами.

Якщо Ви працюєте в порівняно невеликій установі, де немає потреби в помічниках, і Ви маєте справу безпосередньо з усіма підлеглими як з рівними собі, то ставитесь до розподілу обов'язків з такою ж увагою, з якою Ви підходили б до вибору свого помічника.

Найбільш складні завдання доручайте найбільш кваліфікованим працівникам за умови, що вони також зацікавлені в їх виконанні. Якщо ж ваші підлегли можуть однаково добре виконувати всі доручені їм завдання, рівномірно чергуйте їх при розподілі завдань, щоб найкраща робота не дісталася сильнішим, а найгірша слабким підлеглим.

15. Не показуйте підлеглим своїх почуттів

Ніколи не показуйте підлеглим свого співчуття при зіткненні їхніх індивідуальних інтересів з цілями, переслідуваними керівництвом. Виражайте їм довіру, розуміння, не вимагаючи взаємності.

Робіть так, щоб про всі пропонувані зміни підлегли дізнавалися від вас. Як тільки Ви визначили план дій, поясніть заздалегідь причини майбутніх змін, вашу загальну політику. Особливо зверніть увагу на те, щоб підлегли зрозуміли, чому їм забороняється що-небудь робити, для чого вводяться ті або інші заборони, але не вдавайтесь в крайності. Не треба великого розуму, щоб зрозуміти, чому, наприклад, забороняється паління в приміщеннях з вибуховими газами. Однак пам'ятайте, що навіть ті правила і розпорядження, які викликані турботою про здоров'я і безпеку підлеглих, певною мірою обмежують індивідуальну свободу.

Головне, не повинно бути ніяких штучних перешкод між підлеглими і тим, до чого вони прагнуть, тому що їхні цілі збігаються із спільними. Усуньте будь-які перешкоди. Якщо ж виникають такі, які не можна усунути без того, щоб не зашкодити роботі, потрібно їх обґрунтувати і (або) змусити підлеглих зрозуміти, що це є умовою їх роботи і вони зобов'язані з цим змиритися. Або ж просто вам доведеться знайти інших працівників, які згодні прийняти встановлений розпорядок.

Існують зовнішні й внутрішні перешкоди, які стоять між службовцями й ідеальним виконанням роботи. Фізичний, людський і ситуаційний бар'єри, робоче місце (пам'ятайте, що кабінет начальника — це теж робоче місце), персональні взаємини, правила розпорядку — це зовнішні бар'єри. Їх відносно просто аналізувати і контролювати, вони є умовами наймання і приймаються більшістю розсудливих людей у тому вигляді, в якому вони існують. Внутрішні бар'єри — це конфлікти між особистими прагненнями індивідів — складніше знайти і мати з ними справу.

16. Практикуйте передачу частини своїх повноважень при кожній можливості

Ефективність безпосереднього керівництва обмежена. У рідких випадках воно перевищує за 12 осіб, що приблизно відповідає невеликій структурній одиниці маленької установи. Якщо Ви плакаєте надію дорости до вищої управлінської посади, то вам належить бути більше ніж безпосереднім керівником, хоча певною мірою Ви завжди залишитесь таким. Якщо у ваших підлеглих немає об'єктивної можливості висловлювати свої особисті судження, то створіть необхідні умови для того, щоб вони могли це робити. Якщо ж серед ваших підлеглих немає нікого, хто б міг висловлювати прийнятні судження, підготуйте ко-го-небудь, хто зміг би це робити.

Ступивши на шлях досягнення вищої керівної посади, Ви не повинні замислюватися над питанням, коли передавати свої повноваження підлеглим. Це варто робити постійно і по-ростаючій, якщо для цього є можливість. А вона з'явиться, якщо Ви будете передавати свої повноваження підлеглим, керуючись інтересами не власного престижу, а винятково справи.

17. Уявіть себе в кріслі керівник.

Відразу ж приступайте до розгляду проблем отримання і використання влади й авторитету. Чітко уявіть собі межі вашої відповідальності незалежно від її величини. Розглядайте підлеглу вам структурну одиницю як окрему, ізольовану, як компанію усередині компанії. Ваша організація існує тільки для задоволення потреб більш великої організації, так само як й інші структурні підрозділи, але від цього вона не є менш самостійною.

Президент правління великої компанії (незалежно від його поінформованості в справах компанії) практично не в змозі планувати і керувати одночасно виробництвом, збутом продукції, фінансовими справами тощо. Охопити всі деталі керівництва одній людині просто не під силу виходячи з наявного в його розпорядженні часу.

18. Передавайте свої повноваження підлеглим, керуючись інтересами не власного престижу, а винятково справи.

Передаючи іншим особам частину своїх повноважень, Ви насамперед маєте прагнути позбутися суто наглядацьких обов'язків, що заважають вам повніше розкрити свої управлінські здібності. Зберігайте здоровий глузд і почуття гумору, розглядаючи себе як главу компанії усередині компанії. Якщо у своїх діях Ви керуєтеся бажанням показати себе важливою персоною, то дуже легко можете стати смішним в очах своїх колег і підлеглих а отже, зазначаєте поразки перш ніж розпочнете бій.

19. Використовуйте передачу повноважень як засіб посилення впевненості підлеглих у власних силах

Якщо підлеглий гідний тих повноважень, які Ви йому передаєте, то він використає їх з найбільшим ефектом, не вимагаючи від Вас постійного керівництва і контролю. Але якщо він звертається до Вас з кожного питання, навіть самого тривіального, якщо не приймає рішень, яких Ви вправі очікувати від нього, то Ви з таким же успіхом можете самі виконати доручену йому роботу. Даючи йому відповіді на всі запитання, Ви марнуєте час, замість того щоб виграти його.

Однак це не означає, що Ви не повинні допомагати підлеглим, навпаки: ваша допомога має збільшити їхню впевненість у власних силах і здібностях. Передаючи їм частину своїх повноважень, Ви зобов'язані пояснити, де і яким чином вони повинні знаходити відповіді на запитання, які виникають для самостійного їх вирішення. Ви можете безпосередньо вирішувати нагальні проблеми тільки тоді, коли Ви є єдиним джерелом інформації, або ж якщо бракує часу, якщо надійний підлеглий самостійно знайде рішення. Якщо Ви зрозуміли що постійно відповідаєте на ті самі запитання тих самих підлеглих, поясніть ще раз їх обов'язки, які накладає на них службове становище або дані їм повноваження.

20. Будьте готові підтримувати підлеглих

Якщо Ви залишили за собою право вирішувати певні питання, то будьте готові прийняти по них рішення одразу ж, як тільки у цьому виникне необхідність. Обов'язково усвідомте всі умови і факти, потрібні для прийняття подібних специфічних рішень. І якщо в цьому виникає нагальна потреба, підкріплена переконливими фактами, не дивуйтеся.

Ніколи не посылайте підлеглого назад до його начальника за остаточним вирішенням тих питань, які Ви залишили за собою. Ніколи не йдіть самі до вищого начальства за вирішенням тих питань, що входять у коло ваших обов'язків, якщо не з'явилися які-небудь нові важливі фактори. Повноваження вам були передані для того, щоб хоч якоюсь мірою полегшити важкий тягар ваших керівників. А якщо Ви не знаходите, кому далі передати повноваження, то беріть на себе всю відповідальність.

21. Беріть до уваги можливість помилок

Помилка — діяльність або бездіяльність людини, яка призвела до порушення у роботі.

При передачі підлеглим повноважень на прийняття самостійних рішень варто враховувати можливість помилок і робити на це відповідну знижку. Варто очікувати, що спочатку робота буде виконана менш кваліфіковано, ніж це могли зробити Ви самі. Передбачайте їх. Пам'ятайте, що Ви не можете доручати підлеглим роботу, яка повинна бути виконана бездоганно, Ви повинні взяти це винятково на себе.

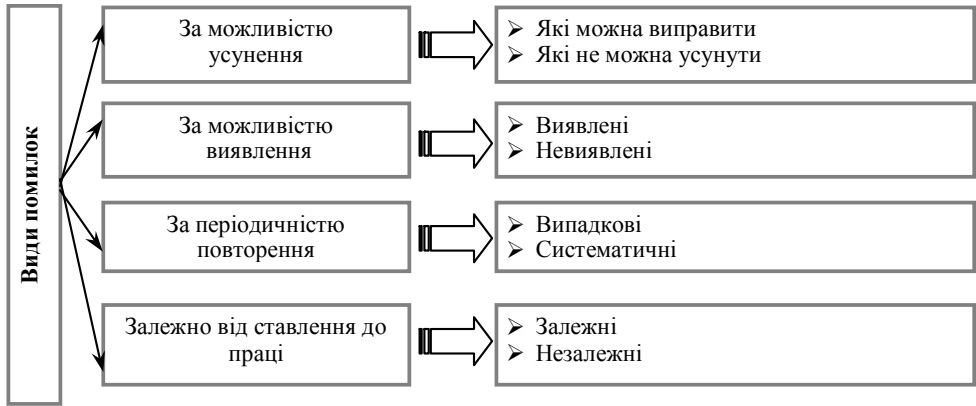


Рис. 3.7. Класифікація помилок працівників

Наслідки помилок працівників	
Невиконання завдань	Несвоєчасне виконання завдань
Неправильне виконання завдань	Недоцільне виконання

Рис. 3.8. Наслідки помилок працівників

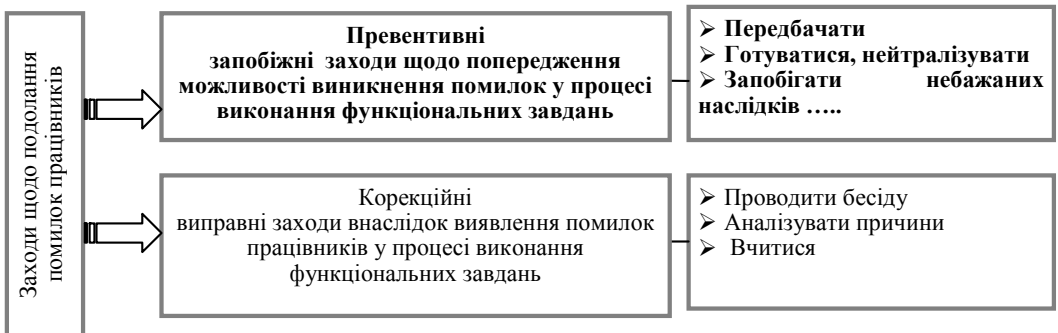


Рис. 3.9. Заходи щодо подолання помилок працівників

22. Намагайтеся зробити вашу критику ефективною.

Якщо Ви передбачаєте, що при вирішенні тих або інших проблем можуть виникнути помилки, вам належить передбачити заходи для їх виправлення і запобігання. Найбільш надійним засобом є критичний аналіз кожної помилки. Не критикуйте самого підлеглого і результати його роботи. Намагайтеся уникнути при цьому особистих почуттів. Розкрийте причини помилок і покажіть правильний шлях вирішення проблеми. Поясніть підлеглому, де і чому він помилився, але не очікуйте від нього пояснень, якщо не хочете почути від нього вибачення замість пояснення причин.

Ви можете попередити багато помилок, вимагаючи, щоб підлеглі були наготові щодо певних ознак можливих помилок, але було б наївно думати, що Ви здатні їх попередити про всі без винятку випадки. Не слід також припускати, що ваші підлеглі самі здогадаються про те, що Ви їм забули сказати. Беріть на себе всю відповідальність за помилки, які сталися через те, що Ви вчасно не пояснили те, що могли пояснити. За це Вас будуть поважати. Оскільки Ви сподіваєтеся, що ваші підлеглі будуть вчитися на своїх помилках, вам належить вчитися на власних. Пам'ятайте, що помилки, які сталися через те, що щось було вчасно не зроблено, є не менш серйозними, ніж спричинені неправильними діями.

23. Не користуйтеся владою, яку Ви передали підлеглим

Передавши підлеглому певні повноваження, не втручайтеся в його роботу доти, доки це не загрожує серйозними ускладненнями. Чинити інакше — значить, підривати його довіру до вас, а його підлеглих — до нього. Якщо Ви вважаєте, що він віддав нерозумне розпорядження, то обговоріть це з ним наодинці, нехай він сам змінить своє розпорядження. У такому разі він не втратить гідності перед підлеглими і в той же час зрозуміє, що керівництво вимагає мужності визнавати помилковість прийнятих рішень.

Якщо хто-небудь з молодшого персоналу звернувся до Вас особисто за порадою, відішліть його назад до його безпосереднього начальника. Наполягайте, щоб усі рішення приймалися тільки там, де належить. Якщо молодший підлеглий відмовляється виконати розпорядження свого безпосереднього начальника, переконайте його, що розпорядження його керівника — це Ваші розпорядження.

Іноді Ви можете вирішувати суперечки між особами, наділеними вами владою, і їх підлеглими. Ви зобов'язані уважно вислухати обидві сторони і рекомендувати шляхи до угоди. Якщо ж це неможливо, а ваш помічник діє в межах даних йому повноважень, у Вас немає іншого виходу, як підтримати його. Через деякий час підлегли переконуються в справедливості ваших дій, тому що, можливо, і колись опиняться на місці.

24. Беріть на себе відповідальність за всі рішення, які підлегли прийняли у відповідності з даними їм повноваженнями.

Якщо підлеглий, якому Ви надали повноваження, приймає неправильні рішення в межах даної йому влади, то Вам доведеться визнати, що саме Ви відповідальні за такі рішення. Навіть якщо Ви покараєте його, це не зменшить вашої провини перед своїм начальником за неправильне використання влади. Неправильне рішення, прийняте підлеглим, є і вашою помилкою (передача йому частини своїх повноважень).

Пам'ятайте, якщо Ви помиляєтеся, Ваш начальник так само страждає через це. Намагайтеся, щоб помилки були незначними і траплялися вони не часто. На це (але не більше) Ви праві сподіватися від ваших підлеглих. Не покладайтеся на те, що вони зможуть уникнути помилок. Якщо Ви не на це будете рахуватися з можливістю появи помилок, то тим самим накликаєте на себе лихо, тому що тоді навіть найменша помилка зможе перекреслити усі ваші плани: чим би Ви не займалися, вам доведеться кинути все й негайно виправляти її.

25. Встановіть надійні методи звіту і контролю

Якщо Ви делегуєте частину своїх повноважень підлеглому, тим самим Ви покладете на нього обов'язок домагатися певних результатів. Для того щоб бути цілком упевненим, що він досягне саме тих результатів, яких Ви очікуєте, Вам належить докласти всіх зусиль, щоб і він усвідомив свою відповідальність за доручену справу. Вам постійно треба бути в курсі його роботи, щоб бути упевненим, що передача частини ваших повноважень йому була виправдана і що в останню хвилину вам не доведеться наспіх самому виконувати цю роботу.

Окремі завдання Ви можете давати, не надто піклуючись про те, як вони виконуються. Тут Ви надаєте своїм підлеглим повну свободу дій, тільки обов'язково треба встановити термін виконання завдань і вимагати, щоб Вас заздалегідь доводили до відома, якщо він не може бути витриманий. Що стосується інших завдань, то Ви на свій розсуд можете вимагати, щоб доводили про усі відхилення від встановленого порядку або щоб будь-яке відхилення до Вашого відома здійснювалося лише з вашого дозволу.

26. Щоб ефективно вести облік і забезпечити надійний контроль за ходом роботи, дотримуйтеся такої програми:

1. Перш ніж поставити конкретне завдання, призначити помічника з якого-небудь питання або на який-небудь термін, запишіть (у свій журнал або записну книжку, які Ви зберігаєте на роботі) точний зміст передбачуваної передачі частини ваших повноважень. Скоротіть свій запис до мінімуму. Зазначте лише мету і термін. Продумайте план виконання майбутньої роботи. Складіть список того, що повинен знати ваш підлеглий, щоб успішно виконати поставлене перед ним завдання. Визначте час, необхідний для цього, а також запишіть усе, що буде потрібно знати вам, щоб бути впевненим, що робота виконується.

2. Підготуйте завдання. Воно має бути абсолютно чітким і ясным як для вашого підлеглого, так і для всіх, хто так чи інакше буде пов'язаний з його виконанням. Дайте вичерпні інструкції в письмовій формі. Найпростіші доручення даються в усній формі. Переконайтеся, що інструкції зрозумілі. Визначте, які звіти вам будуть потрібні і коли. Гранично чітко

визначте права й обов'язки. Передача частини ваших повноважень у письмовій формі може спонукати підлеглого більш відповідально поставитися до роботи. Крім того, цей запис зайвий раз підтверджує факт передачі повноважень.

3. Дайте підлеглим зразок для наслідування — це має бути ваш особистий приклад. Покажіть їм, як результати їх роботи стануть складовою вашої, а необхідні від них звіти увійдуть до вашого звіту.

4. Стежте за тим, як молодший обслуговуючий персонал реагує на передачу частини ваших повноважень і чи немає ознак непорозуміння чи ухилення від виконання дорученої роботи. З появою перших ознак підтвердить передачу своїх повноважень і покажіть ще раз свою довіру тому, кому Ви їх передали. Це допоможе усунути тертя і ухилення від виконання дорученої роботи.

5. Будьте завжди готові запропонувати будь-яку допомогу, яка буде потрібна підлеглим, які отримали частину ваших повноважень. Нехай вони знають, що Ви тягнете весь цей віз для них, що Ви завжди готові прийти їм на допомогу, але не втручайтеся в їхні справи доти, доки вони не попросять Вас про це. Звіти, яких Ви вимагаєте від них, повинні тримати Вас в курсі їх роботи. Якщо ж виникає потреба перевірити ці звіти, не робіть це надто явно. Якщо підлеглі відчують, що Ви їх перевіряєте, вони побачать у цьому недовіру до них. У результаті Ви або втратите їхню довіру, або вони будуть обурюватися вашим втручанням у їхні справи (або те й інше одночасно).

Пропонуйте свою допомогу тільки тоді, коли вона дійсно потрібна і коли Ви можете це зробити, не кривдячи свого підлеглого і не конфузючи його. Якщо Ви візьмете якусь частину роботи і скажете: «Дай я тобі ще раз покажу, як це робиться!» — Ви мимоволі викличете відповідну реакцію: «А чому ти цього не зробив сам?!», хоча уголос він вам цього не скаже. Розвивайте у підлеглого почуття законної гордості за добре виконану роботу.

6. Оцініть підсумки роботи кожного і продовжуйте передавати свої повноваження, поки не досягнете повного використання особистих здібностей кожного працівника. Використовуйте похвалу і конструктивну критику ліберально, якщо для цього є підстави.

Делегування як суб'єктивний фактор

Теоретично делегування — одне з найбільш простих дій у керуванні. Однак багато керівників не здатні або просто не бажають його застосовувати на практиці. Справа, як неважко здогадатися, не в знаннях чи навичках, а в суб'єктивному факторі (особистому ставленні до делегування, особливостях стилю керівництва), який ускладнює елементарний, по суті, процес.

Які особисті якості менеджера є передумовою ефективного делегування? Найчастіше до них відносять наступні.

Моральна готовність надавати підлеглим певну свободу дій. Дуже важко розпрощатися з повноваженнями, якщо влада стала нав'язливою ідеєю. Однак делегування — процес для сучасного менеджменту неминучий, і будь-якому, навіть закоренілому автократу прийдеться упокоритися з тим, що тотальний контроль за персоналом у сучасній компанії неможливий, а спроби організувати справу так, щоб на будь-якому більш-менш важливому папірці стояла резолюція боса — це шлях у нікуди.

Особливо важко розстаються з повноваженнями засновники бізнесу. З розширенням компанії підприємницький дух часто обертається іншим боком: те, що приносило успіх спочатку (безпосередність керівництва, централізація в прийнятті рішень), стає причиною кризи в період великого росту.

Зустрічається й інша крайність — «почивание на лаврах», тобто: «Я створив компанію — тепер нехай інші горбатяться». Багато керівників, які є засновниками й власниками компаній, згодом стають тягарем для бізнесу. Оскільки при такому підході делегуються не повноваження, а обсяг роботи. Цей, з дозволу сказати, стиль «делегування», який порушує основні принципи, має тенденцію поширюватися на всі рівні управління.

Відкритість і сприйнятливість. Керівника тільки тоді можна вважати морально підготовленим до делегування повноважень, якщо він абсолютно нормально сприймає ситуацію, коли думка або ідея нижчого менеджера не збігається з його власними. Думки підлеглих не можна розглядати винятково як матеріал для «найвищих» рішень. Необхідно розуміти й

приймати ідеї, що виходять знизу, як самодостатню основу для ухвалення рішення саме на цьому рівні. Інакше делегування повноважень нагадує спробу позбутися необхідності думати. А навіщо? Адже можна вирішити самому або привласнити результат роботи інших. Однак думати необхідно: іноді навіть не стільки над рішенням, скільки над тим, як розбудити у підлеглих креативний потенціал.

Розуміння того, що підлеглі також мають право на помилку. Боси, які «не дають персоналу спуску», зводять потенціал делегування до мінімуму. Погодьтеся, загроза покарання й тотальний контроль, мабуть, гірші мотиватори до прояву ініціативи знизу. У децентралізації головне не гарантії рішення якого-небудь окремого завдання, а налагодження системи керування, при якому потенціал делегування буде постійно задіяний, що можливо тільки тоді, коли нижчий менеджер відчуває впевненість у своїх повноваженнях.

Довіра. Найчастіше ця властивість керівника інтерпретується як демократизм. У питаннях делегування повноважень таке розширене трактування, незважаючи на гуманістичний пафос, неприпустиме. Довіра до підлеглих повинна базуватися на тверезій оцінці спільного досвіду роботи і їх професійної кваліфікації. З довірою як ресурсом менеджменту пов'язаний один досить поширений негативний момент. Напевно, багато хто знайомий із ситуацією, коли керівник відмовляв підлеглим у довірі не тому, що низько оцінював їхні здібності (навіпаки!), а через те, що не уявляв, як проконтролювати використання наданих повноважень. Відзначимо, що довіра передбачає акцент не на контролюванні процесу, а насамперед на оцінці результату роботи, що до того ж не завжди має винятково матеріальний вимір.

Для оцінки того, чи відповідають ваші особисті якості й стиль керівництва принципам ефективного делегування повноважень, пропонуємо елементарний опитувальник.

1. Я завжди прагну досконалості.
2. Мій шеф і я вимагаємо від підлеглих досконалого знання своїх обов'язків.
3. У мене бракує часу на детальне роз'яснення того, як має бути виконано завдання.
4. Нерідко мені самому доводиться закінчувати завдання, доручені підлеглим.
5. Обов'язковість як професійна риса характеризує скоріше мене, ніж підлеглих.
6. Помилки, допущені при виконанні завдань, я сприймаю винятково негативно.
7. Я дійсно отримують задоволення від того, що по можливості виконую поставлені перед моїм підрозділом завдання практично одноосібно.
8. Я позитивно ставлюся до постійного контролю за використанням делегованих повноважень.

Ваша згода із трьома і більше з них — ознака того, що в процесі делегування Ви стикаєтеся з цілою низкою проблем.

Тема делегування повноважень зазвичай є виявом роздумів про стиль керівництва, філософії менеджменту, черговою зміною парадигм у керуванні тощо. Само собою зрозуміло, що тільки у менеджера «нового типу» — демократа як за принципами, так і методами управління — делегування здійснюється успішно, оскільки постійне наділення владою підлеглих у такому випадку — процес органічний. Відповідно, в авторитарній корпоративній культурі делегування є досить проблематичним, виходячи не тільки зі світоглядних, а й суто практичних міркувань.

З такою точкою зору важко не погодитися. У більшості випадків здійснюється успішно саме так і є. Але досить часто ця теза не спрацьовує. Здавалося б, на фірмі панує демократія, бос — «свій в доску», ніхто нікого не примушує, кожний, як-то кажуть, має право на помилку, — а відповідальність на себе підлеглі чомусь брати не поспішають. Іноді буває й гірше: за «демократичним фасадом» приховується тіньовий бік внутрішнього середовища — боротьба груп, інтриги, політичні ігри.

Можна навести й інший приклад, коли у структурі, де за кожен помилку шеф може спустити підлеглому вниз по ієрархічній градації, люди на свій страх і ризик беруть на себе повноваження — і механізм делегування, всупереч усім правилам, виявляється значно ефективнішим. Спробуємо розібратися, у чому тут справа.

Для початку згадаємо хрестоматійні причини, які зводять нанівець всі спроби налагодити ефективне делегування повноважень. Тут виділяють два суб'єкти — боса й підлеглого.

Керівник не бажає делегувати повноваження, оскільки:

1) перебільшує власні можливості (мотиви можуть бути різними — від патологічного нарцисизму до не менш патологічної роботоголії);

2) у нього відсутні здібності до управлінської діяльності (інакше кажучи, «учився чому-небудь і як-небудь» або очолив структуру випадково і розглядає її винятково як високооплачувану синектуру);

3) бос не довіряє людям (ця позиція може бути як життєвим принципом, так і наслідком того, що підлеглі були нав'язані йому);

4) менеджер боїться ризикувати (що поробиш, він перестраховальник по життю або надто наляканий можливим гнівом з корпоративного Олімпу у разі провалу);

5) у нього відсутня можливість вибіркового контролю за виконанням завдання (наприклад, він погано розбирається в технології, тому підлеглим досить вжити всього кілька зауважливих термінів, щоб у шефа відпало будь-яке бажання заглиблюватися в деталі).

За великим рахунком, причина лише одна, а всі інші — пояснення до неї (особливо з огляду на системоутворююче значення делегування для організаційної структури й культури).

До п'яти наведених причин додаються ще шість, через які підлеглі не хочуть брати на себе повноваження:

- 1) безініціативність як риса характеру;
- 2) страх перед критикою;
- 3) брак необхідних ресурсів та інформації;
- 4) перевантаженість робочими завданнями;
- 5) непевність у власних повноваженнях;
- 6) відсутність додаткових стимулів.

Всі начебто правильно, але, незважаючи на це, думаю, не в одного мене виникло відчуття невідповідності сьогодишній практиці. Це відчуття посиляться, якщо Ви довідаєтеся, що цей «список Ньюмена» з перерахованих одинадцяти причин, який кочує з підручника в підручник, складено більше п'ятидесяти (!) років тому (Newman, 1956). Реєстр потребує серйозної ревізії хоча б тому, що в ньому не знайшлося місця для мотивації персоналу, замість цього фігурує реліктове «стимулювання».

Класична схема делегування — зверху донизу за наказом — давно не працює. Акцент у процесі делегування влади змістився з керівників на підлеглих, так що тепер говорити не стільки про делегування повноважень, скільки про їх прийняття. Цей не менш хрестоматійний аспект, розроблений ще в рамках адміністративної школи керування (початок ХХ ст.), чомусь часто упускається з виду.

Сьогодні головна функція керівника полягає не в розподілі завдань, повноважень і відповідальності, а в створенні корпоративної культури, в якій ініціатива делегування буде виходити від підлеглих.

Головні мотиватори — не дах над головою, регулярне харчування й довічна зайнятість, а гроші й кар'єра, що у даному контексті є еквівалентом влади. Причому можливості кар'єрного росту важливіші за матеріальні стимули. І ось чому. Перед нижчим менеджером можна поставити нові завдання, наділити відповідними повноваженнями й пообіцяти грошовий бонус за успішне виконання. Однак якщо позитивна оцінка результатів зведеться винятково до матеріальної винагороди, а не буде закономірно «конвертуватися» у можливість просування по службі, ефективність делегування виявиться істотно обмеженою. Низька стеля службового росту рано чи пізно відкине талановитого й ініціативного підлеглого на більш примітивні шаблі ієрархії потреб або змусить його шукати можливості розвитку на новому місці роботи.

Якщо йдеться про кар'єру як еквівалент влади, йдеться не про примітивний кар'єризм, а про власну стратегію особистісного й професійного розвитку людини, адже повноцінна кар'єра — це збалансоване співвідношення, взаємодія внутрішнього розвитку людини та її зовнішнього руху в освоєнні соціального простору.

Недооцінка кар'єрних можливостей як одного із визначальних факторів є істотною прогалиною в теорії делегування, яка є занадто раціональною. Урахування індивідуальних кар'єрних стратегій підлеглих, їх взаємопов'язаність з принципами організаційної культури — одне із важливих джерел корпоративної синергії.

Делегування — це насамперед надання співробітникам можливостей для того, щоб кожному «зробити себе самого» (*self made man* — англ.), перетворити виконавців у творців.

Влада й повноваження

Однією із з головних ілюзій нашої бізнес-реальності є змішування понять «влада» й «повноваження». Слово «влада», як відомо, споріднене дієслову «володіти», що пов'язує це поняття з власністю. У той час як, наприклад, в англійській мові влада («*power*») — це фізична, або внутрішня, можливість що-небудь зробити або почати. Якщо Ваш бос каже «Це залежить від мене», — він часто не розуміє, що це значить не більш ніж «я можу наказати (змусити, делегувати права) виконати те чи інше завдання». Але наказ, примус і навіть делегування прав ще не означають гарантії виконання з прогнозованими результатами.

Звідси певна самодостатність керівництва, його усунення від вирішення реальних проблем, спроба перекласти на підлеглих всю повноту відповідальності за результат, — словом, вся привабливість директивного керування незалежно від того, демократом чи автократом керівник за своєю суттю. Наші начальники завжди прагнуть приміряти на себе роль не керівника, а стороннього спостерігача, судді або оцінювача.

Слова одного з «пророків» менеджменту Мері П. Фоллет про те, що сутність керування полягає в умінні домогтися виконання роботи іншими, у нас розуміють не як створення атмосфери довіри між керівництвом і підлеглими, співучастя й адекватну відповідальність за результат, а як спробу досягнення статусу недоторканності.

«Хто може — робить, хто не може робити — учити, хто не може вчити — управляє», — ось, мабуть, найпоширеніший принцип делегування, характерний для вітчизняних компаній і організацій.

До чого це призводить? Відомий принцип Пітера: в ієрархії кожний службовець прагне досягти свого рівня некомпетентності, а вся корисна робота виконується тими, хто ще не досяг цього рівня. Точніше не скажеш. Можна тільки додати: якщо цей принцип стає системою, рівень некомпетентності має тенденцію опускатися все нижче й нижче по вертикалі влади, аж до того моменту, коли будь-яке переміщення на одну сходинку нагору означатиме досягнення рівня некомпетентності менеджера.

У нас делегують відповідальність, а не права чи владу. Особливості національної кар'єри визначаються клановою (родинною або ментальною й матеріальною) залежністю, призначення відбуваються або суворо за планом, або є примхою Фортуни. Стратегії кар'єрного росту підлеглих ставляться в пряму залежність від кар'єри шефа. Його ціль — влада: ресурси й безвідповідальність.

Найдивніше у цьому навіть не те, що багато хто вважає таку стратегію кар'єри (делегування) єдиною можливою, а те, що багато організацій умудряються досягати непоганих результатів навіть за такої середньовічної системи керування «холопами».

Пояснення тут два. Перше — відсутність нормального конкурентного середовища, друге, більш значиме, — люди, фахівці й менеджери низової та середньої ланки, які практично не мають повноважень, але мають владу (зрозуміло, не в тому розумінні, як її розуміють начальники) над технологією та обставинами, вміють самоорганізуватися в команди й домогтися результату всупереч некваліфікованому менеджменту. Багато з них діють за відомим принципом: легше одержати прощення, ніж дозвіл.

Delegation та Empowerment

Ці слова перекладаються у нас практично однаково: «делегування повноважень», рідше — «наділення владою», що, з огляду на викладене вище, те саме. Змішання принципово різних, хоча й споріднених, понять — наслідок недорозвиненості не стільки вітчизняної школи наукового перекладу, скільки теорії й практики менеджменту, так само як і згаданих «національних особливостей» управління.

«*Delegation*» — поняття більше вузьке. Воно означає передачу деяких повноважень на нижчий рівень. «*Empowerment*» — не стільки передача повноважень, скільки надання можливості діяти за власною ініціативою, її розкріпачення. У першому випадку ми маємо справу з досить жорстко регламентованим інструментом керування, що дозволяє вирішувати тактичні завдання, у другому — зі стратегією розвитку (з англ. — «підсилення») компанії, де влада трактується не як формальні права, а як творчий потенціал.

У нашому контексті має сенс сприймати *delegation* й *empowerment* як етапи організаційної трансформації — від делегування повноважень до надання свободи творчості.

Налагодження механізму делегування цілком закономірно приводить до підвищення ефективності структури, якісно нового розуміння ролі підлеглих у керуванні. Відповідно, на зовсім інших, відмінних від бюрократичних, принципах відбувається реструктуризація персоналу.

Настає вирішальний етап для топ-менеджменту компанії, рівень росту якої відтепер залежить від того, наскільки керівництво готове до індоктринації в корпоративну культуру принципів empowerment. Інакше кажучи, наскільки топ-менеджмент навчиться привести повноваження підлеглих у відповідність з їх реальною владою (потенційними можливостями), поставити кар'єрний ріст і участь у прибутку в залежність винятково від внеску в досягнення результатів.

І останній момент, який, на жаль, мало враховується топ-менеджерами: «Варто пам'ятати, що керівник, який не може навчитися делегувати повноваження, ставить межу для власної кар'єри». Цей пасаж із хрестоматійного джерела (Мескон, 1999) прирівнюється до прописних істин, що містяться в ньому, до делегування.

Практично повна відсутність серйозних досліджень і досить поверхова адаптація принципів і методів делегування до вітчизняних умов менеджменту й бізнесу призвели до того, що сьогодні ця тема є, за великим рахунком, загальною для вузівських підручників з «Основ менеджменту». Джерела ті ж: Мескон, Пітерс, Уотермен, «передовий японський досвід» (групи якості, система камбан), двадцятилітньої давності «історії успіху» закордонних компаній.

Наші сучасні корпоративні структури набагато ближчі за формою й суттю до закордонних зразків переломних для західного менеджменту 70—80-х рр. XX ст., ніж до сучасних віртуальних і сотових гігантів. Теорія й практика децентралізації саме цього періоду повинна стати відправною точкою в створенні базису делегування для вітчизняної практики менеджменту. Без такого базису неможливі осмислення й адаптація жодних новітніх концепцій.

Делегувати чи не делегувати повноваження? Це питання часто є риторичним. У вітчизняних джерелах після «ліричних відступів» про переваги демократичного стилю управління, як правило, дається позитивна відповідь.

Серед практиків менеджменту про таку єдність можна тільки мріяти, оскільки занадто багато «господарників» звикли все тримати під контролем. Тому досить проста теза про те, що без делегування повноважень організації не існує, на рівні практики сприймається важко. Тотальний контроль й абсолютна влада — така ж ілюзія, як «п'ята система» Р. Лайкерта або теза Т. Пітерса про те, що незабаром менеджери середньої ланки «вимеруть», як динозаври (Peters, 1992).

Існують пропозиції відмовитися від примітивно-ідеологізованого трактування термінів «централізація/децентралізація», «концентрація/делегування» й згадати майже тридцятирічної давності ствердження про те, що вони є поняттями не абсолютними, а якісними — простою системою координат, як, наприклад «холодне/гаряче». Як самодостатня мета або панацея делегування або його протилежність марні. Життєздатної організації не створити, якщо думати винятково про те, як відгородити свої владні повноваження від зазіхань нижчих менеджерів або роздати всю владу підлеглим.

Мета — створення ефективної компанії, а делегування — один із головних інструментів у розв'язанні цього «завдання завдань» менеджменту, причому не тільки для вирішення конкретних тактичних завдань, керування в кризовій ситуації або навіть антикризовому менеджменті, а один із головних інструментів організаційного дизайну. Основна мета делегування — створення умов для існування самої організації. Отже, від якості його залежить міцність і гнучкість корпоративної структури й культури.

Порівняйте два визначення:

1. Делегування — це процес передачі менеджерами владних повноважень і відповідальності співробітникам, що займають позиції на нижчих рівнях ієрархії.

2. Делегування означає наділення підлеглою певною свободою дій.

Яке з них найкраще відповідає духу менеджменту початку XX століття? Більшість відповідь, що друге. «Наділення свободою», безумовно, звучить більш сучасно, ніж «передача влади». Проте перше визначення взяте із джерела кінця 70-х років. XX століття (Кунц, 1981), а друге — кінця 90-х (Daft, 1997).

Питання про те, що ж таке делегування — наділення свободою, чи передача повноважень, не настільки довірливо, як це здається на перший погляд. Незважаючи на близькість

понять, їх відрізняє істотний нюанс, який часто не береться до уваги. «Передача влади» акцентує увагу на формальній стороні делегування, «наділення свободою» — неформальній, творчій. У першому випадку процес регламентується переважно посадовими інструкціями, наказами й розпорядженнями, у другому — корпоративною культурою й почуттям місії підприємства.

Це можна назвати стилістичними особливостями делегування, оскільки в рамках конкретної організації цей процес тяжіє або до регламентації, або до творчості. Характерною рисою стилю керівництва вітчизняного топ-менеджера є вибір однієї з цих альтернатив на протигагу іншій. Дві розповсюджені крайності: у нас або все регламентується купою корпоративних інструкцій, положень і наказів, або передача повноважень протікає проходить автоматично.

Однак така, як правило, суб'єктивна, перевага помилкова, оскільки влада і свобода в процесі делегування — це знов-таки поняття якісні. Акцент на тій або іншій формі має робитися виходячи не стільки із суб'єктивних переваг, скільки на основі аналізу багатьох факторів, основними з яких є норма керованості, параметри завдання, ситуація, зрілість керівника й підлеглого, а також корпоративної культури в цілому.

Не варто обманюватися: легкість і радикалізм, з якими лідери світового ринку йдуть шляхом децентралізації й делегування, видаляючи цілі ланки управлінського ланцюжка, не повинні вводити в оману. Такий підхід став результатом десятилітніх проб і помилок у створенні власного варіанту адаптивної корпорації, а не готових рецептів, типу «взяти й поділити», у нашому випадку — повноваження.

З такою ж легкістю ті, кого сьогодні по праву вважають законодавцями мод у сучасному менеджменті, можуть, виходячи із ситуації, піти всупереч модній тенденції, ініціюючи зворотний процес (урізання).

«Децентралізація в прийнятті рішень спотворює бізнес» — ці слова належать не якому-небудь крайньому ретрограду, а харизматичному лідеру *Hewlett-Packard* Карлі Фіоріне. До її приходу домінуючою тенденцією в стратегічному процесі компанії була саме децентралізація, але Фіоріне, зосередивши у своїх руках майже абсолютну владу, розвернула стратегію компанії на 180 градусів. При цьому лідер HP не належить до прихильників авторитарного стилю, яка довела, що централізм у прийнятті рішень не завжди суперечить широкому делегуванню повноважень. З тих пір як Фіоріне очолила HP, кількість структурних підрозділів компанії скоротилася з 83 до 12, відповідно, збільшилася норма керованості, що супроводжувалося зміною посадових інструкцій і реформою оплати праці управлінського персоналу. Шокова терапія» — несподівана діяльність для багатьох аналітиків і спостерігачів — виявилася успішною. Карла Фіоріне похвалила компанію і заразила її своєю пристрасною, чого не вдалося її попередникам.

Таким чином, до делегування, з якої б точки зору Ви не подивилися на цей процес — керівника чи його підлеглого, — найкраще підходить старе визначення свободи як усвідомленої необхідності.

Все це можна назвати практичною філософією делегування.

Звичайно в описуваному процесі виділяють такі етапи:

- визначення очікуваних результатів;
- формулювання завдань;
- оцінка виконавців (можливих суб'єктів делегування);
- нарешті, саме делегування повноважень, у якому особливе місце посідає регламентація відповідальності.

Цим етапам відповідають основні принципи делегування, відомі вже не один десяток років, до яких найкраще підходять слова «добре забуте старе».

Розглянемо ці принципи.

Принцип відповідності результату (достатності)

Делеговані нижчому менеджеру повноваження повинні бути достатніми для того, щоб забезпечити досягнення очікуваних результатів. Топ-менеджеру і його підлеглому слід думати не про обсяг делегованих або одержуваних владних повноважень, а насамперед про взаємне й адекватне ситуації розуміння цілей. Іншими словами, спочатку «необхідність» і лише потім — «свобода». Тільки так можна уникнути абсурдних по своїй суті, проте надто поширених у нас ситуацій, коли вище керівництво надає стільки повноважень, скільки виконавці «можуть віднести», або результатів очікує «на рубль», а прав у прийнятті рішень дає «на копійку».

Принцип ясності завдання

Суб'єкти делегування повинні чітко розуміти, що саме має бути зроблено. Необхідне чітке формулювання не тільки головної мети, й другорядних, а також плану їх досягнення. Добре, якщо підлеглі розуміють керівництво з півслова, — у цьому випадку реалізація даного принципу, як, втім, і весь процес делегування, не страждає зайвим формалізмом. Однак при низькій зрілості суб'єктів делегування, його неконкретність те саме що відомий па-саж з російської народної казки: «Піди туди — не знаю, куди; принеси те — не знаю, що».

Від цього страждають не тільки підлеглі, але згодом і керівники, які не можуть повноцінно контролювати й оцінювати досягнуті результати.

Принцип скалярності

У цьому випадку йдеться про командний ланцюжок — безперервну лінію владних повноважень, що визначає підзвітність кожного члена організації. Розмитість її, наслідком характерна для деяких закордонних компаній, в наших умовах у дев'яти з десяти випадків є наслідком прорахунків в організаційному дизайні — однієї із головних причин уповільненої дії в корпоративних механізмах вітчизняного виробництва.

Тому не виключено, що деякі керівники, вирішивши реалізувати скалярний принцип у процесі делегування повноважень, змушені будуть спочатку відновити командний ланцюжок в організаційній структурі в цілому. Підлеглі повинні знати, хто делегує їм повноваження і кому адресувати вирішення проблем, що виходять за їх рамки.

Принцип рівня повноважень

Нерідко буває, що вищий керівник, делегувавши певну свободу дій, згодом завважує, що підлеглий намагається перестраховатися, віддаючи на його розсуд рішення, які цілком міг би прийняти сам. Найчастіше така ситуація є наслідком помилки при оцінці зрілості виконавця.

Принцип рівня повноважень полягає в тому, що: делегування тільки тоді може бути ефективним, коли рішення, що відповідають рівню повноважень і компетентності підлеглого, приймаються безпосередньо ним, а не «відфутболюють» на вищі рівні командного ланцюжка.

Принцип єдиноначальності

На перший погляд, сьогодні він застарів. Як, наприклад, бути з матричними, адхократичними або сотовими структурами? Зауваження багато в чому вірне, але поки що не для нашого бізнесу, де цей принцип є достатньо корисним для внесення ясності в систему відносин «повноваження-відповідальність» (Кунц, 1981).

Принцип взаємної відповідальності

Відповідальність у цьому випадку має мало спільного з неминучістю покарання. Насамперед, мається на увазі, що не тільки підлеглі, які одержали необхідні повноваження, несуть перед своїм безпосереднім керівником відповідальність за результат, а й сам керівник відповідає за нього. Іншими словами, делегування повноважень не звільняє керівника від відповідальності.

Принцип відповідності відповідальності

Відповідальність — це зобов'язання досягти певного результату. Тому цілком логічно, що при ефективному делегуванні вона має відповідати поставленим завданням, бути не більшою й не меншою. Якщо всі перераховані вище принципи делегування дотримані, така відповідність стає сама собою зрозумілою.

Інакше, останнім етапом делегування стає така популярна в нашому корпоративному світі гра, як знайти крайнього.

3.2. Основні види та принципи професійно-кваліфікаційного розподілу й кооперації управлінської праці

Спеціалізація і розподіл праці значно підвищують продуктивність. Якщо не будуть враховані, визначені і скоординовані відносини між окремими працівниками й організаційними підрозділами — ефективність організації буде втрачена.

Розподіл управлінської праці — це об'єктивний процес виокремлення певних її видів у самостійні сфери діяльності різних груп управлінського персоналу.

Кооперація управлінської праці — це об'єднання, взаємодія групи працівників у процесі спільного виконання взаємопов'язаних трудових процесів.

ВИДИ РОЗПОДІЛУ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ

Вид розподілу	Зміст розподілу
Функціональний	Виділення функцій, об'єктивно необхідних для ефективного управління виробництвом, виконання яких закріплюється за певними працівниками або підрозділами АУ
Ієрархічний	Розподіл комплексу робіт з реалізації функцій між рівнями ієрархії управління
Технологічний	Диференціація процесу управління на операції по збиранню, передаванню, зберіганню й опрацюванню інформації, які виконуються певними категоріями працівників
Професійний	Диференціація управлінських працівників відповідно до їх професійної підготовки
Кваліфікаційний	Закріплення робіт за управлінськими працівниками відповідно до їх кваліфікації, стажу роботи та особистісних здібностей
Посадовий	Розподіл управлінських працівників в системі управління відповідно до їх компетенції

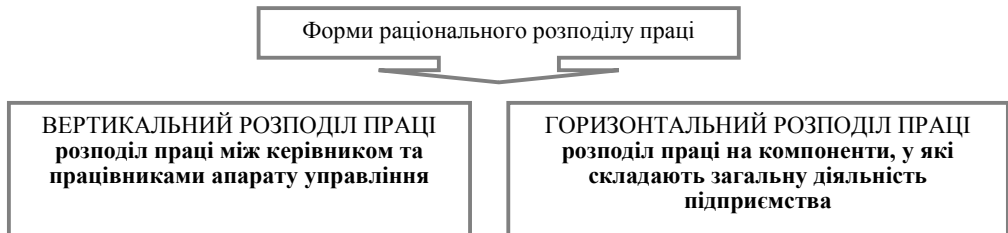


Рис. 3.10



Рис. 3.11

ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ПОДІЛ ПРАЦІ В УПРАВЛІННІ

Категорії працівників менеджменту	Види виконуваних робіт
Лінійні менеджери	Керівництво організацією в цілому або відокремленим виробничим підрозділом
Функціональні менеджери	Керівництво структурним підрозділом в апараті менеджменту; розробка варіантів рішень на основі інформації про здійснення робіт згідно з певною функцією
Фахівці	Обробка інформації, яка надходить як від об'єкта управління, так і з інших джерел, та створення комплексу документації, необхідної для здійснення функції
Інші працівники менеджменту	Оформлення документації, її пересилання, зберігання, облік, сортування та ін.



Рис. 3.12. Розподіл функцій керівником за категоріями працівників

Розподіл цих функцій враховує витрати часу різних категорій працівників апарату управління (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

СТРУКТУРА ВИТРАТ РОБОЧОГО ЧАСУ КЕРІВНИКІВ, ФАХІВЦІВ ТА ТЕХНІЧНИХ ВИКОНАВЦІВ (% ВІД ЗАГАЛЬНИХ ВИТРАТ)

Види операцій, процедур	Керівники підприємства	Фахівці	Технічні виконавці
Інформаційні	30	60	80
Підготовка і прийняття рішень	30	25	20
Організаторська робота	40	15	-
Загальні витрати часу	100	100	100

Організація розподілу повноважень

Щоб організація могла досягти своїх цілей і розвиватися, керівництво не може розподіляти повноваження автоматично. Воно має виконувати цей процес ефективно, чітко розділяючи функціональні і лінійні повноваження. Традиційно до лінійної діяльності відносяться виробнича, збутова, фінансова. Штабна діяльність звичайно представлена консультативними й обслуговуючими функціями.

Організація взаємин між лінійними й штабними повноваженнями

Лінійна діяльність — це діяльність, яка безпосередньо пов'язана зі створенням, фінансуванням і збутом товарів або послуг, що провадяться організацією. Апарат при цьому до-

помагає виконувати основні функції, так само як кваліфікована медична сестра допомагає хірургу під час операції.

Яку діяльність слід віднести до апаратно-штабної? Це залежить від місії, цілей і стратегії організації. Наприклад, як правило, вважається, що юридична служба в організації відноситься до апаратної (штабної), але в юридичній фірмі юристи складають хребет організації, і ця служба буде діяти лінійно. Ще приклад, фінанси у будь-якій організації представляють ключову функцію і відносяться до лінійної діяльності. Але ведення фінансових документів, бухгалтерський облік можна розглядати як апаратну діяльність. Тому лінійні й апаратні повноваження часто можуть зосереджуватися в одній особі або робочому органі. Так, лінійні керівники часто володіють апаратними повноваженнями, а штабісти — лінійними відносно свого апарату.

Лінійні повноваження й координація

Делегування лінійних повноважень і, як наслідок виникнення ланцюга команд відіграють ключову роль у процесі координації діяльності організації. Так, якщо підлеглий зтикається з проблемами по роботі, він точно знає, до кого слід звернутися по допомогу. Делегування дає можливість працівникам здійснювати погоджувальні операції, тому що кожний з них має конкретні повноваження, які дозволяють вчасно координувати управлінський процес. Чим менший ланцюг команд, тим більш тісні межі і рамки узгодження функцій керування. Зв'язок між координацією і лінійними повноваженнями реалізується через два поняття: *єдиноначальність* і *норму керованості*.

Єдиноначальність. Найкращий спосіб забезпечити чіткість розпоряджень полягає в тому, щоб підлеглий відповідав тільки перед одним начальником і одержував накази також тільки від одного начальника — це називається принципом єдиноначальності. Це найстаріший принцип управління організації, який передбачає існування чіткого ланцюга команд. *Наприклад*, особа, у якої виникла якась проблема, не може звернутися, минувши свого безпосереднього начальника, до керівника вищого рангу, як і керівник вищого рангу не може дати розпорядження співробітнику нижчого рівня, в обхід керівників проміжних рівнів. Єдиноначальність забезпечує при делегуванні повноважень чіткий розподіл обов'язків і призначення відповідальних осіб при виконанні цільових програм.

Однак єдиноначальність має і негативні моменти. Так, при дуже великому ланцюзі команд може ускладнитися обмін інформацією і процес прийняття рішень. Але практично в усіх організаціях принцип єдиноначальності діє як координаційний механізм.

Норма керованості являє собою кількість працівників, які безпосередньо підлегли одному керівникові. Такі обмеження пов'язані з можливостями людини ефективно керувати іншими людьми. Норма керованості може встановлюватися шляхом делегування лінійних повноважень на основі наявних нормативів і конкретних умов. Висока норма керованості спричинює складні проблеми. На думку більшості фахівців в області керування і менеджменту, для керівника норма керованості має знаходитися в межах 7—10 осіб підлеглих. Однак ця норма може широко варіювати в залежності від конкретних умов керування.

Перешкоди на шляху ефективного делегування

Делегування має потребу в ефективних комунікаціях. У будь-якого керівника є обов'язки (доручення), які повинні виконуватися підлеглими. Для належного виконання цих доручень підлегли мають чітко уявляти, чого хоче керівник. Тому делегування тісно пов'язане з такими поняттями, як мотивація, вплив, лідерство. Керівник повинен уміти спонукати підлеглих до ефективного виконання поставлених завдань. У всіх процесах обміну інформацією обидві сторони мають істотне значення для досягнення успіху. З огляду на це фахівець в області менеджменту Вільям Ньюмен перелічив причини, через які керівники можуть неохоче делегувати повноваження, а підлегли ухилятися від додаткової відповідальності.

Подолання перешкод на шляху до делегування

Серед заходів, вжитих керівником для подолання перешкод на шляху до делегування, можна відзначити такі: створення системи контролю; підвищення кваліфікації працівників; виявлення довіри до підлеглих; налагодження обміну інформацією; стимулювання підлеглих.

Принцип відповідності. Керівництво повинно делегувати повноваження працівникові, достатнє для виконання завдання, відповідальність за яке він прийняв на себе. *Наприклад*,

керуючий з маркетингу отримавши завдання збільшити обсяг нової техніки, може взяти на себе його виконання тільки в тому випадку, якщо матиме повноваження провести рекламну кампанію і використовувати мотиваційні стимули щодо торговельних агентів. На жаль, на практиці принцип відповідності часто порушується. Багато керівників жадають від своїх підлеглих виконання завдань, для реалізації яких вони не мають необхідних повноважень.

Підведемо підсумки. Отже, делегування — це передача завдань і повноважень одержувачеві, що бере на себе відповідальність за їх виконання. Відповідальність (зобов'язання виконувати завдання і відповідати перед начальником за їх успішне вирішення) не може бути делегованою. Повноваження — це обмежене право на використання ресурсів організації для виконання делегованих завдань. Передані особам, які мають право розпоряджатися ресурсами, вони називаються лінійними повноваженнями. Повноваження обмежуються органами, процедурами, правилами, усними розпорядженнями, а також факторами зовнішнього середовища, наприклад, законами і культурними цінностями. Межі формальних повноважень часто порушуються владою і неформальними організаціями.

Результатом делегування лінійних повноважень є ланцюг команд. Апаратні завдання можна кваліфікувати як консультативні або обслуговуючі. Вони підтримують ті види діяльності, які безпосередньо пов'язані з досягненням цілей. До поширених типів апаратних завдань відносяться консультативні, обслуговуючі і особисті. Апаратні (штабні) повноваження допомагають організаціям використовувати фахівців без порушення принципу єдиноначальності. Штабні включають рекомендаційні, обов'язкові, рівнобжні і функціональні повноваження. Лінійні керівники часто володіють апаратними повноваженнями в деяких сферах, а голова штабного апарату — лінійними повноваженнями щодо самого апарата.

Кількість працівників, безпосередньо підлеглих керівникові, є його нормою керованості. Якщо вона не буде обмежена, виникає плутанина і перевантаження керівника, що можуть бути усунуті при застосуванні принципу єдиноначальності. Працівник повинен отримувати розпорядження тільки від одного начальника і відповідати тільки перед ним. Ефективна реалізація делегування ускладнюється через протидію як керівників, так і підлеглих. Делегування рідко буває ефективним, якщо керівництво не дотримує принципів відповідності, щодо яких обсяг повноважень повинен відповідати делегованій відповідальності.

Загальними характеристиками складних організацій (поряд з ресурсами, залежністю від зовнішнього середовища, підрозділами, необхідністю управління) є *горизонтальний та вертикальний поділ праці*.

Горизонтальний поділ праці — *якісна і кількісна диференціація й спеціалізація трудової діяльності, поділ всієї роботи на складові компоненти, розчленування загального трудового процесу на часткове, безперервне виокремлення різних видів трудової діяльності за функціональною або продуктово-галузевою ознакою*.

Здійснення горизонтального поділу праці відбувається у формі утворення підрозділів (відділи, цехи, лабораторії, служби тощо).

Вертикальний поділ праці — *поділ усієї роботи на координуючу і виконавчу, оскільки необхідне координування й інтегрування діяльності всіх елементів організації*.

У такій діяльності завжди присутні два моменти — інтелектуальний (підготовка і прийняття рішень) і вольовий (втілення їх у життя, реалізація). Здійснення вертикального поділу праці відбувається у формі управління. У свою чергу, **розподіл управлінської праці** — *об'єктивний процес виокремлення в управлінні різних видів діяльності, які виконуються різними працівниками і з яких складається вплив керуючої системи на керовану (суб'єкта на об'єкт управління)*.

Розподіл управлінської діяльності викликаний тенденцією збільшення робіт з управління і потребою спільної діяльності людей для підвищення ефективності управління.

Розподіл управлінської праці передбачає розмежування діяльності різних груп управлінського персоналу в процесі спільної праці, виокремлення їх у самостійні види робіт, в якості яких виступають функції управління, а також виділення та утворення спеціальних підрозділів по реалізації функцій управління. Однак існує точка зору, що в результаті розподілу управлінської діяльності виникають функції управління (види управлінської діяльності) і повноваження (право на прийняття рішень з комплексу функцій управління) — але з цим твердженням важко погодитися, тому що функції іманентно існують у будь-якій управлін-

ській діяльності (починаючи з самоуправління та управління в родині, навіть без виокремлення самої управлінської праці. У цитованому висловлюванні дещо звужено також визначення повноважень.

Повноваження визначаються як *обмежене право на використання ресурсів організації і сприяють зусилля підпорядкованих співробітників на виконання певних завдань*.

Обсяг повноважень відображає склад проблем, які може і повинен вирішувати менеджер, масштаб — склад і кількість підпорядкованих йому безпосередньо ланок системи управління. Повноваження є найважливішим елементом праці менеджера і, отже, їм властива певна трудомісткість. Її важко виміряти показником, але можна оцінювати експертним шляхом. Трудомісткість повноважень полягає у витратах соціально-психологічних зусиль, що відповідають обсягу і масштабу повноважень.

Масштаби повноважень, які сконцентровані у того чи іншого співробітника, визначаються низкою факторів. Насамперед, це складність, важливість і різноманітність вирішуваних проблем. Так, чим вони складніші, тим значніше повинні бути повноваження. У протилежному напрямку діють глибина поділу праці і ритмічність виробничих процесів, оскільки перша спрощує окремі операції, а друга приводить до більшої стандартизації діяльності в цілому, зниженню її складності, а отже, потреби в значних повноваженнях для прийняття рішень.

У кількісному відношенні масштаби повноважень характеризуються двома моментами: величиною ресурсів, якими даний рівень управління може розпоряджатися самостійно, без узгодження з вищестоящим, і чисельністю осіб, які юридично чи фактично повинні виконувати прийняті рішення.

Виділяється кілька видів повноважень: *розпорядницькі, рекомендаційні, координаційні, контрольні-звітні, погоджувальні*.

Суть **розпорядницьких повноважень** полягає в тому, що їх власники мають право приймати рішення, обов'язкові для виконання тими, кого вони стосуються. Ці повноваження можуть бути лінійними і функціональними.

Лінійні повноваження передбачають наявність прямого посадового зв'язку між керівниками і виконавцями, у рамках якого перші можуть наказувати другим що, коли і де ті повинні робити, чи навпаки, не робити, щоб забезпечити досягнення поставленої мети. Звичайно в коло лінійних повноважень входять питання оперативного керування діяльністю основних підрозділів, організації праці персоналу, створення умов, необхідних для виконання людьми своїх обов'язків, прийому і звільнення співробітників, їх оцінки, заохочення і покарання, підтримання сприятливого морально-психологічного клімату в колективі.

Функціональні повноваження здійснюються в умовах непрямих зв'язків. Вони зводяться до прийняття відповідними керівниками обов'язкових для виконання рішень, що регулюють діяльність працівників, які безпосередньо підпорядковуються іншим (лінійним) керівникам. Ці рішення звичайно визначають методи роботи, іншими словами, як діяти.

Повноваження розподіляються не завжди рівномірно, вони з тих чи інших причин можуть бути зосереджені переважно на верхніх чи нижніх рівнях управління. Тоді в першому випадку має місце їх централізація, а в другому — децентралізація, але всі повноваження не можуть бути централізовані чи децентралізовані. Повній централізації перешкоджає те, що людина має у своєму розпорядженні лімітовані ресурси часу, знання, досвід, кваліфікацію і може одночасно вирішувати лише певну кількість проблем і засвоювати обмежений обсяг інформації, а тому централізація в одному відношенні вимагає одночасно протилежного підходу в іншому.

Управлінські повноваження невіддільні від відповідальності, тобто необхідності давати звіт за прийняті рішення, активні дії і їх наслідки. Відповідальність — обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх задовільне розв'язання (М. Мескон). Розрізняють два види відповідальності — загальну і функціональну.

Загальна відповідальність має своїм об'єктом створення умов, необхідних для здійснення тієї чи іншої діяльності. Наприклад, керівник організує підбір кадрів, видає розпорядження тощо. Функціональна відповідальність пов'язана з виконанням конкретної роботи і є елементом діяльності виконавця.

Три ступені відповідальності:

• *Низький ступінь відповідальності* — це відповідальність тільки за доручену справу за умови, що робота не пов'язана з можливістю аварій, простоїв, поломок, браку, що порушує

хід подальших процесів; з прийомом і видачею матеріальних цінностей, їх витратою. Тут має місце тільки основна функціональна відповідальність і відсутня додаткова.

- *Середній ступінь відповідальності* передбачає відповідальність керівників за кошти, безпеку підлеглих, матеріальні цінності, з якими вони працюють; відповідальність виконавців за роботу в небезпечних умовах, за матеріальні цінності і важливі документи. Таким чином, у даному випадку йдеться про додаткову загальну і функціональну відповідальність.

- *Вищий ступінь відповідальності* — це відповідальність керівника організації (підрозділу) за всі аспекти діяльності і за підлеглих, тобто загальна додаткова відповідальність.

Повноваження і відповідальність повинні відповідати одне одному, інакше можуть виникнути несприятливі наслідки для організації та її персоналу. Так, якщо повноваження перевищують відповідальність, відкривається простір для адміністративної сваволі, оскільки багато дій керівників можуть залишитися безкарними. Зворотна ж ситуація приводить до паралічу активної діяльності через страх негативних наслідків для себе.

І саме оцінка функцій, повноважень і відповідальності управління з урахуванням трудомісткості їх реалізації покладена в основу проектування і формування системи управління. Відповідно до цього можна виділити горизонтальний і вертикальний розподіл управлінської праці. Перший характеризує виділення функцій, які реалізуються в рамках однакових повноважень, другий — розподіл діяльності за повноваженнями та відповідальністю.

Система управління складається з ланок, що беруть участь у здійсненні впливу, та зв'язків між ними. Ланки виникають у результаті розподілу управлінської праці і характеризуються складом і масштабом функцій управління, повноваженнями на прийняття рішень за цими функціями і трудомісткістю (потребами у персоналі).

Вертикальний і горизонтальний розподіл праці у своїй сукупності дає ієрархічну будову системи управління, тобто виділення не тільки ланок, а й ступенів в системі управління як послідовність співвідпорядкованих ланок.

3.3. Нормативні акти, які регламентують організацію взаємодії і повноважень

До нормативних актів, які регламентуються організацією взаємодії та повноважень і відповідальності на підприємстві, відносяться положення про структурні підрозділи і посадові інструкції працівників. Основні функції структурних підрозділів, межі компетентності їх менеджерів визначає перший керівник підприємства.

Таблиця 3.4

ДОКУМЕНТИ, ЩО ВСТАНОВЛЮЮТЬ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА ВИЗНАЧАЮТЬ ОБСЯГИ ВЛАДИ

<i>Положення про структурний підрозділ</i>	<i>Посадова інструкція</i>
Відображають правові питання взаємовідносин кожного структурного підрозділу з іншими ланками	Встановлює права і обов'язки спеціаліста відповідного структурного підрозділу
Розділи:	Розділи:
<ul style="list-style-type: none"> • загальні положення, • цілі та завдання, • функції підрозділу, • права, • організація роботи, • взаємовідносини з іншими підрозділами • відповідальність 	<ul style="list-style-type: none"> • загальні положення (мета посади, порядок призначення та звільнення), • обов'язки, • права, • відповідальність, • взаємозв'язок, • взаємозамінність

Правильно розроблені положення сприяють поліпшенню організації управління, підвищенню ефективності праці управлінського персоналу, укріпленню дисципліни, опрацюванню більш якісних управлінських рішень.

Встановлюючи функції підрозділів і компетенцію їх керівників, перший керівник, окрім об'єктивних факторів (обсяг робіт, чисельність і підготовка персоналу, порядок роботи), враховує особисту, суб'єктивну оцінку діяльності керівників підрозділів, їх провідних фахівців. Виходячи з цього, розробляють положення про підрозділи, що визначають нормативно-правову регламентацію їх діяльності.

Положення про підрозділи розробляються з урахуванням таких рекомендацій:

- 1) вони повинні бути конкретними, а формулювання, які містяться в них, чіткими й однозначними;
- 2) складати їх слід за єдиною методикою керівникам підрозділів за умови допомоги з боку служби, яка забезпечує розробку й розв'язання питань організації й управління;
- 3) положення мають бути погоджені між собою;
- 4) при розробці положень слід додержуватися принципу системності, який полягає в тому, що складання положень про новий або зміна положення про діючий підрозділ, як правило, приводить до перегляду (коригування, зміни) положень про інші підрозділи;
- 5) положення у міру зміни функцій підрозділів, методів їх виконання, ролі і місця підрозділу в системі управління необхідно переглядати (як правило, один раз на три роки).

Положення затверджуються керівником підприємства або його заступником відповідно до встановленого між ними розподілу функцій. Підготовку і затвердження положень, тобто введення їх у дію, доцільно здійснювати одночасно для всіх підрозділів або згідно з графіком.

Тимчасові положення розробляються на один рік, після чого їх доопрацьовують, уточнюють, редагують і затверджують як постійні.

Підрозділи, що виконали своє завдання і діяльність яких перестала бути необхідною, слід розформувати.

Положення про підрозділ, як правило, має такі розділи: загальні положення; функції підрозділу; права; відповідальність підрозділу; відносини з іншими підрозділами.

У розділі «**Загальні положення**» зазначають відповідно до штатного розпису назву підрозділу, його місце у системі управління організацією, мету створення, напрями і завдання діяльності, посаду одного з керівників підприємства, якому безпосередньо підпорядкований підрозділ, посаду керівника підрозділу, порядок призначення і звільнення його з посади. У цьому розділі мають бути представлені внутрішня структура підрозділу (наприклад, відділи в управлінні, сектори і бюро у відділах), а також система підпорядкованості, зв'язків і взаємодії. Зазначають також підрозділи, які йому підпорядковані, порядок затвердження їх структури і штатів, найважливіші нормативні документи, якими керується підрозділ у своїй діяльності.

У розділі «**Функції підрозділу**» визначають функції, необхідні для вирішення покладених на підрозділ завдань. Вони формуються на основі розподілу всього комплексу робіт, який охоплює організаційна структура підприємства.

Більшість конфліктних ситуацій, які доводиться розглядати керівникові, пов'язані з нечітким, неповним, а іноді нерациональним розподілом функцій між підрозділами. Для підвищення ефективності управління і оптимальної завантаженості керівника при розподілі функцій між підрозділами доцільно використовувати такі рекомендації.

Функції підрозділів повинні охоплювати весь комплекс робіт, пов'язаних з управлінням підприємством. Не можна допускати «управлінського вакууму», тобто такого становища, коли деякі функції (роботи) не закріплені за відповідними підрозділами, а також виключити дублювання і паралелізм, тобто закріплення однієї функції чи кількох робіт за двома або більше підрозділами.

У розділі «**Функції підрозділу**» в разі потреби зазначають ступінь його участі у вирішенні питань, що стосуються цієї функції, і в чому ця участь виявляється: розв'язує питання самостійно, погоджує рішення, готує інформацію та ін.

У розділі «**Права**» визначають повноваження керівника підрозділу та інших посадових осіб, необхідні для виконання покладених на підрозділ функцій. Керівник підприємства розподіляє обов'язки між безпосередньо підпорядкованими йому працівниками і відповідальними виконавцями. Важливо визначити ступінь використання прав керівників функціональних підрозділів не тільки у відносинах між ними, а й щодо лінійних підрозділів — виробництв, цехів, дільниць тощо.

У розділі «**Відповідальність підрозділу**» з урахуванням умов реалізації функцій і прав, встановлюють дисциплінарну, адміністративну і матеріальну відповідальність керівника за організацію роботи підрозділу, виконання покладених на нього обов'язків, стан справ, що стосуються компетенції підрозділу. У положенні має бути чітко визначено, за що відповідає керівник, і в якій формі.

Заключний розділ «**Відносини з іншими підрозділами**» містить інформацію (звичайно це перелік документів), що надходить у підрозділ і виходить з нього. При цьому вказують вид документа (довідка, звіт, відомість, повідомлення та ін.), періодичність і строки його подання, кому направляють або від кого виходить, порядок одержання і видача. Зазначають також інформацію, яку можуть отримувати працівники в інших підрозділах (присутність на нарадах, ознайомлення з документами, їх візування).

Не менш важливим нормативним актом, який регламентує організацію взаємодії і повноважень всередині структурного підрозділу, є посадові інструкції.

Посадова інструкція — *організаційно-розпорядчий документ, що регламентує роботу виконавця і визначає його компетенцію; її наявність — необхідна передумова раціональної організації праці.*

У кожній сфері людської діяльності є так звані «вічні теми», ігнорування яких свідчить про поганий смак або «непросування» фахівця. Для когось вони — просто данина моді. Хоча, за великим рахунком, саме такі кон'юнктурні проблеми є найбільш затребуваними на практиці.

Посадова інструкція належить саме до таких тем.

Якою би творчою й неформальною не була атмосфера компанії, яка швидко розвивається, рано чи пізно у топ-менеджера настає період усвідомлення того, що необхідно об'єктивно оцінити рівень керування й відповідним чином формалізувати менеджмент. Незалежно від нашого ставлення до слова «формалізація», вона є процесом об'єктивно необхідним, і з розвитком компанії необхідність ця тільки зростає. Чим же це відрізняється від бюрократії у безпосередньому значенні цього слова? Якістю. Якісними характеристиками документообігу в організації.

Першим кроком у цьому процесі може стати розробка й «впровадження в життя» ефективних посадових інструкцій. Алергія на курні документи, у тому числі і посадові інструкції епохи розвиненого соціалізму, як показує практика, давно минула (не без допомоги фахівців консалтингових агентств). Прийшла черга робити конкретні кроки щодо їх розробки, з огляду при цьому — на місію й стратегію розвитку компанії, специфіку організаційної структури та культури.

На жаль, доводиться констатувати, що менеджери середньої й низової ланки виявилися не готовими до належного виконання цього завдання. Ступінь цієї неготовності досить просто проілюструвати інтернет-запитами із проханнями «поділитися» посадовою інструкцією на ту чи іншу посаду — бажанням роздобути готове «рішення». За кожним таким запитом виконавця, напевно, стоїть розпорядження боса підготувати аж ніяк не формальний папірець, а діючий інструмент управління.

Попит, природно, породжує пропозицію — регулярно видаються й перевидуються купи брошур і довідників для кадровиків з сотнями типових посадових інструкцій, глобальна російсько- й україномовна мережа просто забита аналогічним продуктом.

Однак всі ці «зразки» навряд чи стануть інструментом змін у компанії: за шпаргалкою неможливо створити ефективну систему управління персоналом. На підтвердження цього дозволимо собі процитувати одну з реплік відвідувачів сайту www.management.com.ua: «Логіка складання посадової інструкції будується на тому, що Ви моделюєте в бізнес-процесах «створення й повідомлення» саме результатів Вашої компанії встановленим Вами способом (стратегією) й «моделюєте» це в головах персоналу».

Розуміння проблеми — частина її вирішення. Тому, якщо Ви вважаєте, що почуття місії все-таки властиве більшості ваших співробітників, а стратегічні пріоритети виразні й порівнянні, можна приступати до зміни ставлення підлеглих до посадової інструкції.

Наразі посадова інструкція є чи не єдиним організаційно-правовим документом в установах і на підприємствах, що обмовляє завдання, цілі й відповідальність співробітника в його службовій діяльності відповідно до своєї посади. Кожна з посадових інструкцій повинна чітко визначати, чим ця робота відрізняється від інших.

При цьому необхідно враховувати, що посадова інструкція — це додаток до цілісної системи нормативних документів, які повинні охоплювати й регламентувати роботу всього підрозділу. Тому важливо, що вкладає в неї керівник для своїх безпосередніх підлеглих.

Топ-менеджерам необхідно позбутися стереотипу, що посадові інструкції — це турбота кадровиків. Так, кадровики повинні контролювати процес підготовки цього внутрішньо-корпоративного документу (ознайомлення зі структурою інструкції, надання інформації з кваліфікаційних довідників, консультування), але в жодному разі не слід звальювати на них складання посадових інструкцій, як і на співробітників інших відділів.

Наразі зміст посадової інструкції залежить у першу чергу від обраного підходу до виконання завдання.

Найпоширенішими є три варіанти такого рішення:

I. Зміна й виправлення попередніх документів, використання їх як трафарету. Може бути корисним тільки частково (при написанні загальних положень в інструкції, якщо стратегія й місія підприємства залишилися незмінними), при цьому необхідна особлива обережність, якщо відбулися важливі зміни в загальних цілях і завданнях діяльності. Їх треба особливо підкреслити й уніфікувати в усіх посадових інструкціях даного підприємства. Цей підхід застосовний і оптимальний далеко не завжди, особливо якщо за зразок беруть посадові інструкції інших організацій, що відрізняються профілем або іншими важливими особливостями. Також небажане використання занадто допотопних документів.

II. Залучення до складання посадової інструкції співробітників, які будуть її виконувати. Це корисно з будь-якого погляду. **По-перше**, це дозволяє чіткіше сформулювати їхні завдання й функції, критерії оцінки роботи, уникнути необхідності додаткових роз'яснень окремих положень, врахувати специфіку даного підприємства й особливості виконання тих чи інших вимог, умови праці. **По-друге**, «співтворчість» у порівнянні зі звичайним «спущеним зверху» документом є гарним засобом мотивації. Складання посадової інструкції — це своєрідний тест як для нових співробітників, так і для старожилів компанії, що дозволить побачити той пласт обов'язків, які готовий звалити на себе конкретний виконавець, його бачення свого місця у владі й тих проблемах, які, можливо, не дуже помітні, якщо розглядати їх зверху вниз. Крім того, таке «тестування» дає розуміння людиною місії організації. «Співтворчість» не варто плутати з повною самостійністю працівників у складанні інструкції «під себе», адже тоді ними будуть враховані тільки особисті цілі, а не завдання й перспективи розвитку підприємства. Ще одна сторона медалі: багато менеджерів середньої ланки (начальники структурних підрозділів) видають на відкуп низовим фахівцям складання посадових інструкцій через інші міркування — щоб позбавити себе від рутинної роботи.

III. Тарифно-кваліфікаційні довідники. Вони дозволяють сформулювати різні варіанти можливих посадових вимог, у т.ч. тих, що раніше не висувалися на підприємстві, але їх використання також вимагає вдумливості й відповідальності, як і у випадку корегування посадових інструкцій інших підприємств.

Форма й зміст

Чому ж, незважаючи на вдавну простоту складання, згадування про посадову інструкцію асоціюється у керівників структурних підрозділів із зубним болем? Причина полягає в особливостях структури цього документа й запропонованих до нього вимогах, у яких краще розібратися заздалегідь, уникнувши непотрібних мук творчості.

Для початку необхідно визначитися із цілями діяльності підприємства й щодо загальних положень інструкції. І тільки після цього можна переходити до конкретних завдань. Варто відзначити, що завдання мають бути максимально чіткими й конкретними, адже вам не сподобаються розпливчасті й «обтічні» формулювання звіту про їх виконання.

Як не парадоксально, але найбільш типові помилки у посадових інструкціях спричинені не тільки недооцінкою значення цього документа, а й надмірною ретельністю укладачів.

Найчастіше, перебільшуючи можливості письмових нормативних документів, вони прагнуть осягнути неосяжне, «втопивши» інструкцію в непотрібних подробицях. Це не тільки знижує її дієвість, позбавляючи обов'язкової чіткості, ясності, простоти викладу, а й привносить абсолютно неприпустиму в будь-якому документі двозначність тлумачення однієї й

тієї самої вимоги. Через це посадова інструкція, на щастя, не позбавляє співробітника необхідності самостійно приймати ті чи інші рішення.

Не варто впадати й в іншу крайність — «телеграфний стиль» написання. Описуючи функції працівника, врахуйте всі можливі службові ситуації, а також визначте, якими мають бути його дії в позаштатних випадках. Укладачеві варто враховувати, що чим вищі кваліфікація й досвід фахівця, тим менш необхідний йому докладний інструктаж, що й як слід робити.

По суті, посадова інструкція повинна допомогти відповісти на декілька головних і досить простих запитань, а саме:

- чи усвідомлює співробітник місію компанії?
- що необхідно працівнику, щоб отримати цю посаду (тобто чітко відзначити у свідомості персоналу, що саме від нього очікують)?
- хто винен, якщо співробітник не виконує своїх обов'язків?

Інструкцію не слід розглядати як основний інструмент мотивації. Для цього існують інші важелі впливу.

Посадова інструкція, як документування вимог компанії та її топ-менеджменту, завжди повинна враховувати відповідність конкретних завдань і функцій досягненню намічених цілей. Ця, здавалася б елементарна вимога на практиці часто ігнорується, в наслідок цього висувуються завдання, що не відповідають цілі (добре ще, якщо вони не суперечать їй). Або гірше того — виникає парадоксальна ситуація, коли й функції всіма виконуються, й завдання реалізовані, а ціль — не досягнута.

На деяких підприємствах введено порядок, згідно з яким одночасно з наказом про утворення нового підрозділу затверджують положення про нього, а з наказом про нову посаду — посадові інструкції.

Посадові інструкції дають можливість:

- точно розподілити між працівниками функції, роботи, обов'язки;
- забезпечити взаємозв'язок між працівниками, не допускаючи при цьому дублювання і паралелізму виконуваних ними функцій;
- застосовувати найбільш раціональні прийоми і методи роботи, удосконалюючи закріплені в інструкції вимоги;
- підвищити особисту відповідальність виконавця за виконання закріплених за ним робіт і використання прав;
- ефективно застосовувати засоби дисциплінарного і матеріального впливу;
- більш об'єктивно оцінювати діяльність працівників, зокрема у разі переміщення, атестації, підбитті підсумків роботи за рік та ін.;
- захист працівників від необґрунтованих вимог і санкцій;
- поліпшити планування роботи виконавця;
- прискорити засвоєння працівником своїх обов'язків;
- упорядкувати інформаційні потоки в апараті управління.

При розробці посадових інструкцій використовують такі документи: положення про структурні підрозділи; кваліфікаційні характеристики, які включені до кваліфікаційного довідника посад керівників, спеціалістів і службовців; технологічні схеми виконання управлінських робіт; галузеві і загальногалузеві положення, інструкції, правила та ін., що визначають ті або інші функції відповідної категорії працівників.

Посадова інструкція складається з таких розділів:

- загальні положення;
- функції;
- обов'язки;
- права;
- відповідальність працівника;
- взаємодія зі співробітниками (зв'язки за посадою);
- оцінка діяльності та стимулювання працівника.

У розділі «**Загальні положення**» фіксують основні завдання працівника; порядок заміщення посади, порядок приймання, переміщення і звільнення; підпорядкованість працівника, хто йому підпорядкований; вимоги до особи, що обіймає певну посаду; нормативні документи, якими керується працівник у своїй діяльності; порядок заміщення у разі, якщо

працівник відсутній. При викладанні цього розділу слід звернути увагу на деякі моменти. Як правило, працівник безпосередньо підпорядкований одному керівнику. Винятки зазначають окремо. Працівник може бути призначений на посаду за поданням його безпосереднього керівника або за погодженням з ним.

Вимоги до працівника викладаються згідно з кваліфікаційним довідником посад керівників, спеціалістів і службовців. Доцільно зазначити власне кваліфікаційні вимоги (рівень освіти, стаж, спеціальне навчання, що повинен знати працівник, що він повинен уміти).

У переліку нормативних документів, якими має керуватися працівник, зазначають накази, положення, інструкції та ін. На деяких підприємствах встановлено порядок, згідно з яким працівник повинен регулярно ознайомлюватися з більш широким колом нормативних актів.

Порядок заміщення працівника у період його відсутності може передбачати кілька варіантів, наприклад, його заміщує безпосередній керівник, працівник, що обіймає однакову посаду, або кілька працівників, між якими розподіляють функції відсутнього, чи його підлеглий.

У розділі «**Функції працівника**» подають у розширеному вигляді перелік виконуваних працівником функцій (робіт за напрямками діяльності).

У розділі «**Обов'язки працівника**» зазначають його посадові обов'язки, що виходять з його завдань — основних і поставлених перед підрозділом. Якщо в обов'язках виконавця переважають суворо регламентовані роботи, а також такі, що часто повторюються (як правило, технічні, рутинні), їх доцільно викладати якомога конкретніше, включаючи описання способів і методів їх виконання.

Якщо роботи відрізняються складністю, різноманітністю, великою питомою вагою логічних, творчих елементів, рідко повторюються, залежать від ступеня самостійності прийнятих рішень, обов'язки можна формулювати без зайвої деталізації. Викладати їх слід повно, чітко й однозначно. Останнє означає, що в разі виникнення конфліктної ситуації може прийматися лише одне з двох рішень: або інструкція передбачає певну роботу, і в такому разі винен виконавець, який її не виконав, або робота не передбачена інструкцією і винен керівник, який її затвердив, чи доручив роботу.

Обов'язки слід викладати у порядку їх складності — від основних, складних — до дургорядних, простих за такими напрямками: планування, аналіз, контроль, розподіл, підготовка і опрацювання документів тощо.

У розділі «**Права працівника**» закріплюють повноваження, необхідні працівнику для самостійного виконання покладених на нього обов'язків. Права повинні відповідати обов'язкам. Слід передбачити право працівника отримувати інформацію (ознайомлюватися з документами, бути присутнім на нарадах, виїжджати на об'єкти та ін.), погоджувати (візувати) документи, приймати рішення, підписувати відповідні документи, давати вказівки у межах своєї компетенції, здійснювати контроль, взаємодіяти з іншими підрозділами і працівниками, представляти підрозділ за його межами, заміщувати керівника, надавати інформацію на вимогу відповідних ланок управління.

У розділі «**Відповідальність працівника**» необхідно відобразити зміст і форми відповідальності працівника. Відповідальність настає у разі невиконання або неправильного виконання обов'язків, невикористання або неправильного використання прав. Неухильно слід додержуватися принципу персональної відповідальності працівника.

Усі положення цього розділу мають бути викладені так само ретельно, як і обов'язки.

Один виконавець може відповідати за кілька робіт, проте за кожну роботу повинен відповідати тільки один виконавець.

У посадовій інструкції може бути передбачено, що працівник відповідає за виконання певних наказів, рішень, вимог, яким повинні відповідати кінцеві результати його діяльності; за використання наданих йому ресурсів (коштів, матеріалів тощо); за організацію, характер і результати діяльності підлеглих йому виконавців.

У розділі «**Взаємодія із співробітниками**» визначають основи взаємодії працівника зі співробітниками свого підрозділу, інших підрозділів та організацій. Тут визначають також інформацію, яка надходить до працівника і виходить від нього. При цьому встановлюють її адресність, періодичність, строки надходження, іноді форму подання (таблиці, списки, графіки). Зазначають також, з ким слід погодити ті або інші документи, хто братиме участь у підготовці рішень, проведенні нарад тощо.

Заключний розділ інструкції — «**Оцінка діяльності і стимулювання працівника**» (де які методичні рекомендації такого розділу не передбачають). У ньому викладають критерії оцінки виконання працівником своїх службових обов'язків, форми стимулювання й показники, від яких вони залежать (досягнення конкретного результату, виконання встановленого обсягу робіт, економія ресурсів, відсутність претензій і рекламацій, самостійність, ініціатива, своєчасність, безпомилковість тощо).

Якщо у характері і змісті праці немає суттєвих відмінностей, для кількох працівників однієї посадової групи (диспетчери, друкарки окремих категорій, нормувальники тощо), то розробляють єдині інструкції. Посадові інструкції розробляють також для окремих посад (старший бухгалтер, інспектор контролю виконання, провідний економіст з праці тощо).

Доцільно складати індивідуальні посадові інструкції, що враховують особливості праці, можливості і здібності конкретного спеціаліста. Наприклад, одного економіста у плановому відділі можна використовувати, виходячи з досвіду його роботи, переважно для виконання аналітичних робіт, другого — відповідно до його здібностей — розрахункових, третього — для складання текстових документів тощо. Такий порядок створює умови для більш повного використання здібностей працівника, розкриття всіх його можливостей. У разі призначення на посаду іншого працівника ці інструкції переглядаються.

Інструкції переглядають також у зв'язку зі змінами функцій підрозділів і працівників, умов їх діяльності, удосконалення організації праці. На передових підприємствах їх переглядають один раз на один-два роки. Посадова інструкція не повинна бути догмою. Окремі поточні зміни може вносити особа, яка затвердила інструкцію.

Запропонована структура посадової інструкції не є універсальною і загальноприйнятною.

Певного канону або єдиного стандарту посадової інструкції не існує, однак у ній завжди можна виділити — як найбільш важливі — положення про функціональні обов'язки, права і відповідальність.

Дані положення розкриваються в конкретних пунктах, що містять таку необхідну інформацію:

1. Точне найменування посади й місце співробітника в компанії. Тут має бути відзначені пряма й функціональна підпорядкованість співробітника (кому він підлеглий); ким керує він сам, структурний підрозділ, а також хто заміщає співробітника у разі його тимчасової відсутності. Крім того, канали й способи взаємодії співробітників усередині організації та з іншими організаціями.

2. Напрями діяльності та функціональні обов'язки. У цих розділах обумовлюється постійний конкретний вид діяльності працівника, перераховуються конкретні операції, які він виконує й/або форма участі в їх реалізації. Це один із найдетальніших і важливих розділів документа, що вимагає особливої уваги.

3. Кошти. До них належать: робоче місце, технологічне й комунікаційне устаткування, засоби пересування, оргтехніка тощо, що надаються співробітнику для виконання його функціональних обов'язків.

4. Права доступу до ресурсів компанії (чому-небудь, кому-небудь) і повноваження розпоряджатися й приймати рішення.

5. Відповідальність. Передбачена у зв'язку з визначеними обов'язками, правами й повноваженнями звітність про свою діяльність. Її форми й критерії оцінки ефективності праці (кількісні і якісні) різні для різних посад. На посадах, що приносять дохід, ефективність праці вимірюються показниками роботи підрозділів (за доходами, прибутком, зниженням витрат на виробництво тощо).

На посадах, що потребують витрат (так званих обслуговуючих) показником ефективності праці є виконання стратегічного плану в намічений строк, якості обслуговування клієнтів або працівників інших відділів.

6. Регламенти. Зазначення документів, якими співробітник має керуватися у своїй поточній діяльності. У першу чергу — посадова інструкція.

7. Вимоги до персоналу. Звичайно особистісні вимоги, містяться у спеціальних документах внутрішнього користування, які не показують співробітникам, наприклад, «Опис посади» (або «Опис робочого місця»). Вони є керівництвом для кадрових служб при відборі персоналу на вакантні посади. Хоча іноді критерії оцінки діяльності співробітника, що обіймає дану посаду, також включають у цей документ (наприклад, дані про освіту, спеціа-

льність, навички, досвід роботи). Тут також може міститися інформація про обов'язкову програму підвищення кваліфікації й можливих перспектив службового росту.

8. Посадова інструкція має бути завірена відповідним чином: мати гриф про її затвердження, дату й підпис працівника про ознайомлення.

9. У формальному плані посадова інструкція повинна відповідати правилу єдності форми документа в межах підрозділу або навіть усього підприємства (єдність стилю, формулювань, навіть вживання однакових конструкцій пропозицій).

У деяких інструкціях і рекомендаціях щодо їх складання передбачається розділ з умовною назвою «Види дій, що здійснюються при виконанні функціональних обов'язків», де визначаються види робіт, окремі правила дій щодо їх виконання, тобто технологія управлінської праці, фіксується процес здійснення посадових обов'язків і описуються процедури роботи працівників. Процедури включають в інструкцію для забезпечення апробованої технології виконання тих чи інших робіт, закріплення оптимальної їх послідовності. Описання процедур — один з найпрогресивніших напрямів удосконалення посадових інструкцій.

Посадові інструкції оформляють на загальному бланку відповідно до вимог ГОСТ 6.38-90. Складають їх для всіх працівників апарату управління, за винятком керівників підприємств і підрозділів. Перші діють на основі законодавчих актів, статуту, інші — положень про підрозділи. Для заступників також розробляють посадові інструкції.

Складають посадові інструкції виконавці, яким вони адресуються, та їхні безпосередні керівники за участі працівників відділу кадрів і юридичної служби. Методичне керівництво здійснюють працівники відділів організації праці і заробітної плати.

Посадові інструкції затверджуються керівником підприємства або його заступниками, у безпосередньому підпорядкуванні яких перебувають відповідні підрозділи або працівники.

Аналогічно до положень про підрозділи посадові інструкції узгоджуються між собою. Це дає можливість уникати дублювання, погодити періодичність, строки подання й обробки інформації, забезпечує дотримання встановленої технології робіт, взаємозамінність працівників тощо.

Створення посадових інструкцій дозволяє:

- раціонально розподіляти функціональні обов'язки між працівниками;
- підвищувати своєчасність і надійність виконання завдань за рахунок введення кількісних показників періодичності, трудомісткості, тривалості та строків виконання;
- чітко визначати функціональні зв'язки працівника і його взаємовідносини з іншими спеціалістами;
- підвищувати колективну і особисту відповідальність працівників за своєчасне і якісне виконання функціональних обов'язків;
- організувати рівномірне завантаження працівників по періодах з мінімальними витратами робочого часу і перевантаженнями.

Нові посадові інструкції повинні розроблятися на кожну посаду управлінського персоналу у відповідності зі штатним розкладом і мають бути логічним продовженням положень про відділ.

Основними розділами посадової інструкції за сучасними стандартами є: загальна частина, функціональні обов'язки (з картою функціональних обов'язків), права, відповідальність, заохочення.

Дамо пояснення щодо карти функціональних обов'язків.

Карта функціональних обов'язків визначає функціональні обов'язки працівника, кількісні показники їх виконання і функціональні взаємозв'язки з іншими працівниками. Вона подається в табличній формі і розміщується в розділі «Функціональні обов'язки».

Методика розробки карти функціональних обов'язків складається з таких етапів:

1. Визначається перелік завдань, в яких бере участь працівник на основі матриці розподілу функцій. Перелік можна також визначити із положення про підрозділи на основі їх раціонального розподілу між працівниками підрозділу.

2. Розраховуються кількісні показники виконання функціональних обов'язків (трудомісткість, тривалість, строки виконання) на основі нормативів управлінської праці чи експертних оцінок трудомісткості.

3. Визначаються функціональні зв'язки працівника на основі положення про підрозділи, схеми організаційної структури управління і штатного розкладу.

Методика складання карти функціональних обов'язків:

У колонці 1 вказується код функціонального обов'язку за класифікатором професій.

У колонці 2 дається повна назва функціонального обов'язку у відповідності з класифікатором.

У колонці 3 наводиться періодичність виконання завдань управління, що визначає кількість повторень протягом року: для річних — 1; кварталних — 4; місячних — 12; щоденних — 260.

У колонці 4 наводяться одиничні трудомісткості виконання завдань в людино-годинах, які визначаються на основі нормативів витрат праці керівництва з розрахунком на одного працівника і рівень механізації праці.

У колонці 5 вказується показник тривалості виконання завдань управління в днях. Розраховується шляхом ділення одиничної трудомісткості на нормативну тривалість робочого дня.

У колонках 7 і 8 вказуються календарні строки раннього початку і пізнього закінчення виконання завдань.

У колонках 9 і 10 вказуються вхідні і вихідні зв'язки працівника.

Чисельність управлінського персоналу підприємства залежить від багатьох факторів, зокрема від обсягу товарообороту. У зв'язку з його зростанням, на підприємстві збільшується обсяг управлінської роботи. При цьому необхідно враховувати норми керованості, які передбачають певну кількість працівників, безпосередньо підпорядкованих функціональному керівнику, для того щоб при здійсненні загального керівництва виключались можливі перевантаження в роботі, які негативно впливають на якість управлінської діяльності.

Зростання обсягу управлінської праці зумовлює збільшення чисельності управлінського персоналу. Але великий апарат управління є економічно не вигідним і потребує великих витрат, тому існує необхідність створити нові посади за рахунок скасування інших, шляхом перекваліфікації працівників, які можуть обіймати новостворені посади. Створення нових посад зумовлюється також тим, що нині все більшого значення набувають заходи щодо стимулювання збуту, просування товарів, визначення товарного попиту, рекламної діяльності. У зв'язку з цим керівнику підприємства в співпраці зі старшим інспектором з кадрів необхідно створити посади маркетологів та менеджера з реклами. Їх можна об'єднати, утворивши відділ маркетингу. Ці посади можуть займати товарознавці після перекваліфікації шляхом проходження підготовки зі спецкурсу.

Завідувачам маркетингового відділу необхідно призначити людину зі спеціальною вищою освітою і досвідом роботи в цій сфері не менше трьох років.

Рекомендації з удосконалення розподілу праці й регламентування управлінської діяльності спеціалістів і керівників

1. В інтересах ефективного використання робочого часу працівників апарату управління визначити можливі резерви скорочення управлінського персоналу.

2. З метою покращення складу спеціалістів і підвищення внаслідок цього ефективності роботи підприємства необхідно:

- * з отриманого прибутку виділяти кошти для підготовки спеціалістів та підвищення їх кваліфікації;

- * поліпшувати використання спеціалістів шляхом правильного розподілу праці між спеціалістами і технічними працівниками і для цього створити організаційні схеми разом з посадовими описами;

- * працівникам, які не мають спеціальної вищої освіти і займають посади спеціалістів, платити заробітну плату, яка перевищує мінімальну ставку;

- * поряд з вимогами щодо спеціальної освіти до керівників функціональних підрозділів необхідно пред'являти вимоги спеціальної підготовки з управління. Для цього треба організувати чи оплатити за рахунок прибутку курси з дисциплін управління наукової організації праці для керівників, які вже працюють на підприємстві, і для резерву на їх заміщення.

3.4. Техніка і форми передачі розпоряджень

Розпорядчий вплив — пряма адміністративна вказівка, яка має обов'язковий характер, і адресується керованим об'єктам або особам.

Розпорядження — повідомлення, передане керівником підлеглим, що стосується змісту і результатів їх діяльності.

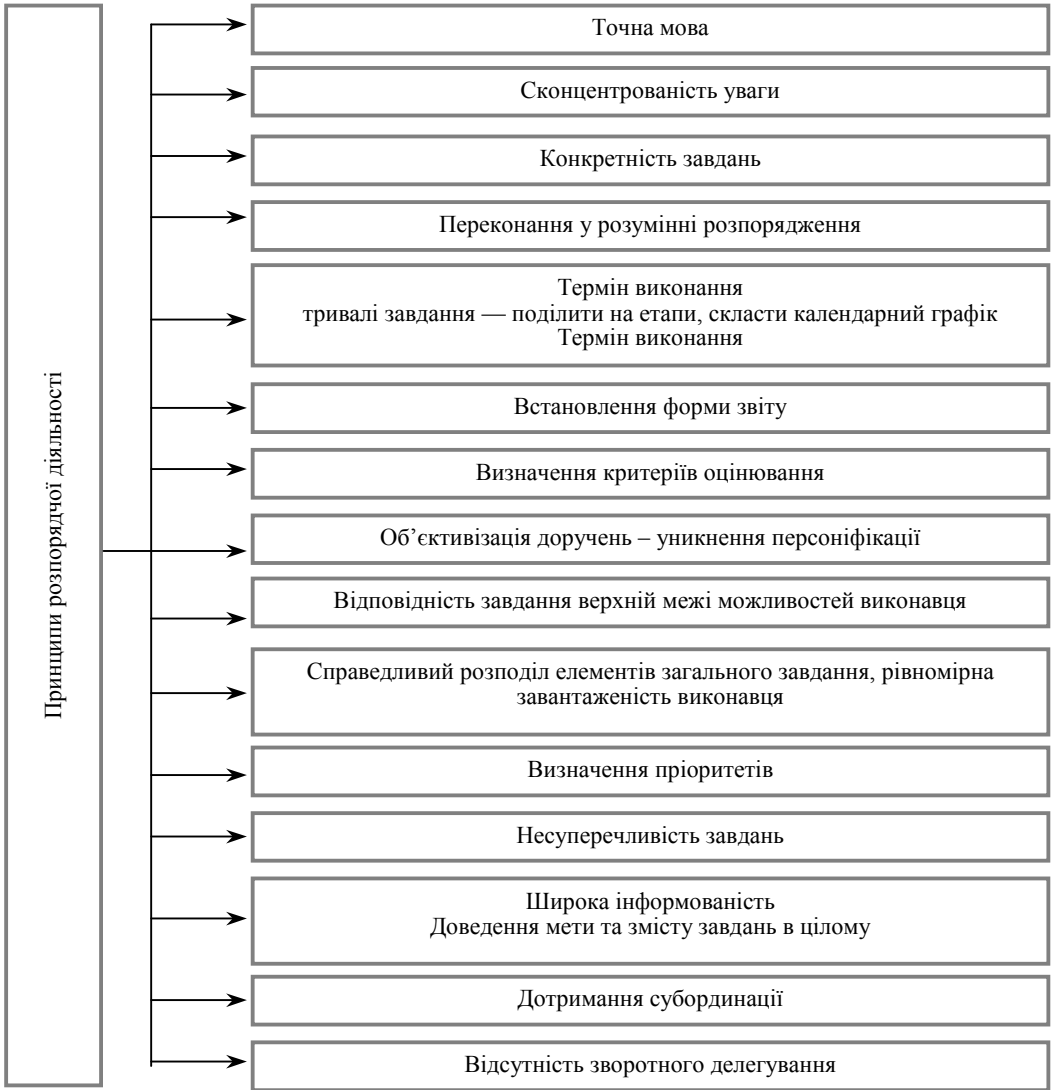


Рис. 3.13. Принципи розпорядчої діяльності

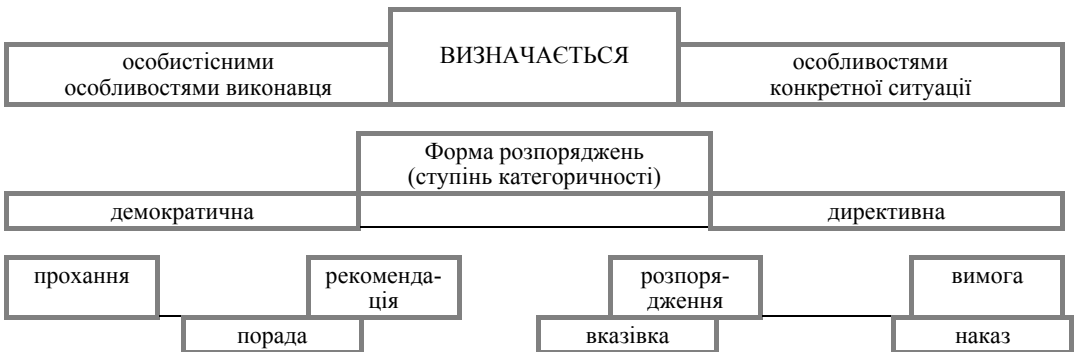


Рис 3.14. Форми передачі розпоряджень



Рис. 3.15. Комунікаційні типи керівників залежно від орієнтації на спілкування з підлеглими

3.5. Розподіл функцій між менеджером і підлеглими

Розподіл функцій між менеджером і працівниками є основою підвищення ефективності праці на сучасних підприємствах різних форм власності.

Конкретні форми розподілу праці визначаються технологічними особливостями, характером і ступенем спеціалізації, концентрації виробництва, рівнем централізації управління. Ці фактори поступово змінюються та удосконалюються.

Проте існують принципи, які повинні здійснюватися за будь-яких форм розподілу функцій між менеджерами і працівниками.

До них належать:

- чітке розмежування обов'язків і функцій між окремими службами і конкретними виконавцями;
- визначення відповідальності та прав кожного працівника за результати і наслідки роботи;
- забезпечення можливості усім лінійним і функціональним менеджерам самостійно приймати рішення у межах встановлених прав та усувати недоліки на тому рівні управління, де вони виникають;
- створення надійної взаємодії в роботі між підрозділами (службами) й окремими виконавцями.

Ці принципи закріплюються Положеннями про підрозділи і Посадовими інструкціями.

На основі аналізу робочих процесів управління менеджер визначає, яку роботу і хто буде виконувати. При цьому певний обсяг роботи по управлінню керівник передає своїм безпосереднім підлеглим, зберігаючи за собою основні ланки управління.

Розподіл функцій між членами загального керівництва.

Менеджер підприємства розподіляє функції, як правило, тільки між безпосередньо підлеглими йому особами.

Менеджеру підприємства безпосередньо підпорядковуються:

- його заступники за об'єктами й напрямками діяльності;
- менеджери деяких підрозділів;
- окремі працівники (референти, секретарі офісу, помічники, юрисконсульти та ін.);
- менеджери неформальних підрозділів, створених на період розв'язання певного завдання, розробки проекту тощо;
- голови створених менеджером підприємства комісій.

До загального керівництва входять менеджер підприємства і його заступники. Розподіл компетенції між його членами здійснюється на основі функціонально-структурного підходу. Він полягає в тому, що кожний заступник менеджера підприємства підпорядкований менеджеру при виконанні функцій загального керівництва, одночасно є вищим керівником щодо безпосередньо підпорядкованих йому структурних підрозділів.

Менеджери підприємств, які прогресивно мислять і діють, прагнуть більшого делегування повноважень своїм заступникам. Отже, кожний заступник несе персональну відповідальність за певну діяльність, яку під його керівництвом здійснюють ті або інші підрозділи.

Безпосереднє керівництво виконанням функції бухгалтерського обліку, технічного контролю, планування обсягів діяльності та асортименту продукції, правової діяльності, загального діловодства та кадрової політики здійснює менеджер, якому підпорядковані керівники та спеціалісти відповідних структурних підрозділів: головний бухгалтер, юрисконсульт, менеджер відділу планування, помічник по кадрах, секретар офісу тощо.

Наразі підприємствам надано право самостійно розробляти свою структуру управління, тому перелік функцій і підрозділів на кожному конкретному підприємстві може бути доповнений і змінений.

Кількість функцій або підрозділів, які закріплюють за менеджером підприємства, залежить від багатьох факторів: загальний обсяг робіт, напрями діяльності і кількість підлеглих (підрозділів), якими ефективно може управляти менеджер, широта погоджень прийнятих менеджером рішень, традиції тощо.

Точно визначити раціональні межі завантаженості менеджера важко. Вони залежать від його здібностей і схильностей. Прийнято вважати, що менеджер підприємства може мати в безпосередньому підпорядкуванні до 10 осіб. Цей показник досить умовний і може бути лише орієнтовним. На малих і середніх підприємствах він коливається у межах 6–9 осіб. Погоджений і санкціонований менеджером розподіл функцій фіксується у спеціальному документі, який доводять до відома усіх працівників апарату управління і лінійних менеджерів. Це, як правило, наказ про розподіл обов'язків між менеджером і його заступниками або перелік функцій (підрозділів), закріплених за кожним членом керівництва.

На малих і середніх підприємствах, де загальне керівництво здійснює менеджер підприємства та його заступники, розподілу функцій досягають укладанням угоди між працівниками, яка є основою для видання відповідного розпорядчого документа.

Розділ функцій між членами загального керівництва має здійснюватися на основі добровільності, переконань, координації спільної діяльності.

Менеджер підприємства розподіляє функції, як правило, тільки між безпосередньо підлеглими йому працівниками.

При формуванні апарату управління враховуються такі принципи:

1. Принцип первинності функції і вторинності органу управління аналогічно тому, як первинною є ціль, а вторинними — засоби її досягнення.

2. Принцип спеціалізації органів апарату управління — створення підрозділів за функціональною або галузевою ознакою, кожен з яких спеціалізується, як правило, за однією функцією.

3. Принцип функціональної замкненості підрозділів апарату управління — визначення сфери діяльності і компетенції структурних підрозділів з таким розрахунком, щоб коло виконуваних ним робіт завершалось результатом, який відповідає цільовому призначенню певної функції.

4. Принцип оптимальної кількості ланок означає, що кількість ланок структурних елементів системи управління має узгоджуватися з масштабами діяльності апарату управління, чисельністю персоналу, спеціалізацією підприємства та іншими додатковими умовами.

5. Принцип раціональної норми управління — закріплення за керівником такої кількості підлеглих і структурних підрозділів, за якої забезпечувалась би керованість підприємства при встановленій тривалості робочого дня.

6. Принцип співставлення прав, обов'язків і відповідальності означає, що кожний структурний підрозділ, з одного боку, повинен мати достатні повноваження, щоб ефективно виконувати свої обов'язки, а з другого — має бути чітко окреслена відповідальність за конкретні результати діяльності.

При побудові апарату управління керуються й іншими вимогами. Зокрема, має забезпечуватися стосовно конкретних умов функціонування оптимальний рівень централізації апарату управління.

Комплектування посадового і кількісного складу персоналу управління здійснюється з урахуванням типових штатів і штатних нормативів, типового складу посад, норм обслуговування та керованості і нормативів чисельності.

Рациональна структура апарату управління повинна передбачати самостійне і повноцінне розв'язання питань на кожному рівні управління і дотримання вимог, що висуваються до кожної ланки управління. Апарат управління має бути оперативним, надійним, гнучким, економічним та ефективним.

3.6. Організація командної роботи

Команда — це спеціально підібрана група людей для об'єднання їхніх зусиль, спрямованих на розв'язання проблемної ситуації чи спільне виконання важливого завдання.

Характерні ознаки команди:

- наявність спільної мети;
- інтенсивне співробітництво;
- визначені статусно-рольові відносини;
- лідерство (формальне чи неформальне);
- згуртованість колективу;
- відпрацьовані комунікативні зв'язки;
- групові норми поведінки, усталені традиції;
- схожість основних життєвих цінностей, установок;
- специфічні методи вироблення колективних рішень;
- сприятлива соціально-психологічна атмосфера.

Традиційна концепція керівництва спирається на індивідуальні форми організації роботи. Відповідно до цієї концепції участь членів колективу у прийнятті рішень майже відсутня. Крім того, не створені організаційні умови для командної роботи.

Друга концепція — врахування переваг соціальної взаємодії, яка передбачає поєднання індивідуальних і колективних форм організації праці. Однак ця концепція не враховує відпрацьовані методи командної роботи. Концепцією обмежені організаційні умови для командної роботи.

Третя концепція — комунікаційного керівництва, яка орієнтується на повноцінний розвиток колективних форм організації роботи. Створюються необхідні умови для колективного прийняття рішень і спільного виконання важливих завдань. Керівник володіє навичками створення та організації ефективної роботи команди.

Етапи створення команди та організації її роботи:

Перший етап. Зародження команди. Здійснюється відокремлення нової сфери діяльності, отримання важливого складного завдання, виникнення проблемної ситуації (надзвичайна подія, безвихідність, несподівана поява додаткових можливостей). Приймається офіційне рішення (при створенні формальної команди) або спонтанне об'єднання людей (у разі формування неформального колективу).

Другий етап. Формування команди, визначається кількісний та якісний її склад. Здійснюється добір учасників команди, які повинні відповідати встановленим вимогам. Вирішується комплекс питань, пов'язаних з організацією або самоорганізацією командної роботи.

Третій етап. Адаптація колективу команди. Знайомство (у разі добору нових людей), зближення, спостереження, демонстрація можливостей членів команди. Подолання індивідуалізму. Визначення необхідності залучення додаткових членів. Доукомплектування команди за вибором її учасників.

Четвертий етап передбачає стабілізацію колективу команди. Приходить усвідомлення спільної мети та визначення статусно–рольових стосунків між членами команди. Здійснюється вибір методу командної роботи і виробляються загальні норми поведінки.

П'ятий етап передбачає функціонування команди. На даному етапі відпрацьовуються комунікативні зв'язки та проходить згуртування колективу. Створюється сприятлива соціально-психологічна атмосфера. Досягається синергійний ефект від командної роботи.

Розглянемо методи організації командної роботи.

Перший метод — **метод експертних оцінок**. Учасники команди незалежно й анонімно формулюють свою думку щодо вирішення проблеми, узагальнення та прийняття рішення здійснює керівник.

Рішення приймається за усередненою оцінкою експертів — учасників команди. Зведені дані усіх оцінок подаються на розгляд кожному учаснику команди для з'ясування причин відхилення з повторенням цієї процедури до досягнення консенсусу.

Другий метод — **метод «мозкового штурму»**. Здійснюється критична оцінка заздалегідь запропонованого варіанту рішення. Отримуються негайні відповіді на запитання, що ставляться тим, хто веде дискусію. Здійснюються генерація ідей щодо розв'язання проблемної ситуації, їх публічне обговорення до взаємоузгодження позицій.

Перед застосуванням одного із методів необхідно чітко визначити мети і завдання проблеми, які структурні одиниці будуть задіяні у роботі команди, та ролі учасників (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

РОЛІ УЧАСНИКІВ КОМАДИ

Ролі учасників команди	Характеристика якостей і поведінки
Лідер, координатор дій, узагальнювач	Має найбільші організаторські здібності, вміє спрямовувати зусилля учасників на досягнення мети
Генератор ідей	Найталановитіший, має творчі здібності, пропонує оригінальні ідеї
Експерт, контролер, оцінювач	Найбільш обізнаний, має широку ерудицію та досвід, може всебічно оцінити будь-яку ідею, виявити її переваги та недоліки
Узгоджувач	Володіє широким багатоаспектним поглядом на обговорювану проблему, вміє пов'язати її з іншими важливими завданнями організації
Ентузіаст, активіст	Найбільш активний учасник команди, спонукає інших до дій, не дає задовольнятися досягнутим
Випробувач, виконавець	Учасник команди, найбільш придатний до втілення рішень в практичну діяльність, постійно розглядає ідеї з позицій їх реальності
Підтримувач, помічник	Не має чітких власних нахилів і претензій, але завжди готовий підтримати слушну ідею та сприяти іншим у виконанні роботи

Робота в команді має як свої переваги, так і недоліки.

Основні переваги роботи в команді:

- підвищення якості управлінських рішень;
- скорочення часу на пошук оптимальних варіантів рішень;
- реалізація багатоаспектного підходу до розв'язання складних ситуацій;
- спрощення втілення прийнятих рішень;
- зосередження розумового процесу на досягненні мети;
- орієнтація на зміст і результати роботи;
- виявлення найбільш талановитих виконавців, спроможних генерувати ідеї;
- гнучкість розподілу завдань;
- активізація ділової співпраці;

- створення творчої атмосфери;
- зростання кваліфікаційного рівня членів команди;
- забезпечення доцільної інтеграції знань і досвіду;
- урахування та узгодження різних інтересів і спрощення обміну інформацією;
- подолання пасивної поведінки окремих членів колективу;
- розв'язання конфліктних ситуацій;
- згуртування членів колективу та підвищення їх мотивації;
- скорочення плинності кадрів та запобігання опору змінам.

Недоліки роботи в команді:

- витрати часу на створення та організацію роботи команди;
- поширення доступу до конфіденційної інформації;
- обмеження спілкування учасників команди з іншими членами колективу;
- затримка прийняття рішення за досягненням консенсусу;
- перевантаження членів команди;
- зниження мотивації індивідуального успіху;
- підвищення відповідальності;
- домінування позицій визнаних авторитетів;
- суперництво між членами команди.

Правила створення команди:

• при створенні команди необхідно орієнтуватися на її кількісний склад (від 5 до 12 учасників) залежно від конкретного завдання;

• необхідно залучати до командної роботи учасників, що відрізняються за профілем знань, віком, стажем роботи, статтю тощо. Формуйте різномірні групи;

• перевіряйте, чи всі члени команди правильно зрозуміли суть проблеми чи завдання;

• заздалегідь визначайте метод роботи в команді;

• надавайте учасникам команди всю інформацію та документацію;

• своєчасно повідомляйте про нові аспекти, обставини та умови щодо проблемної ситуації чи завдання;

• визначайте пріоритети та ретельно готуйтеся до обговорення в команді;

• плануєте послідовність обговорення, визначайте пріоритети та відокремлюйте етапи роботи;

• розподіляйте завдання учасників під час обговорення в команді;

• визначайте ліміт часу на кожний етап та стежте за дотриманням встановлених термінів;

• відслідковуйте зміну ролей членів команди та забезпечуйте максимальне використання потенціалу учасників обговорення;

• тренуйте своє вміння слухати партнерів по команді та виявляти найбільш цінні ідеї й пропозиції;

• вмійте подолати надмірну емоційність учасників команди та створюйте атмосферу ефективної кооперації, взаємодопомоги і довіри;

• оволодівайте навичками розв'язання дисфункціональних конфліктів;

• домагайтеся прийняття рішень не за точкою зору більшості, а шляхом досягнення консенсусу;

• стежте, щоб критика висловлених думок не переходила в їх осуд;

• вмійте подолати пасивну поведінку окремих учасників команди, не сприймайте мовчання за згоду;

• дотримуйтеся правил і норм, вироблених командою, але поведіться обачно;

• не задовольняйтесь досягнутим, майте терпіння дочекатися вироблення командою дійсного ефективного рішення;

• допускайте прояви суперництва лише у вигляді змагальності щодо подання найкращих пропозицій.

Принципи створення команд:

▪ команда формується з людей з додатковими навичками, які довіряють одне одному і служать загальній меті, загальним цілям продуктивності і загальному підходу, за які вони взаємно відповідальні;

▪ команди можуть бути ефективні, якщо використовується в різних ситуаціях;

▪ команди можуть служити стандартним блоком (цеглиною) в структурі організації;

- створення команд може закінчитися збільшенням продуктивності компанії;
- створення команд може закінчитися збільшенням якості виробництва і послуг;
- створення команд може закінчитися скороченнями вартості через зменшення часу виробництва;
- створення команд може закінчитися швидшим постачанням виробів і послуг;
- створення і використання команд можуть привести до змін в організації;
- команди можуть служити, щоб стимулювати творчий потенціал організації;
- використання команд може кінчитися декількома вигодами для фірми;
- команди мають більше повних ресурсів, ніж індивіду;
- команди мають в наявності більшу різноманітність ресурсів;
- команди допомагають новим членам бути комунікабельними, управляють поведінкою і полегшують організаційну продуктивність, нововведення і зміни;
- команди можуть також принести користь їх членам декількома способами;
- команди можуть забезпечити корисний механізм вивчення;
- команди можуть служити засобом для задоволення важливих особистих потреб індивідумів;
- команди можуть забезпечити засоби для своїх членів, щоб отримати організаційні здобутки, які не могли бути досягнуті окремими індивідами.

Чотири типи команд:

- робочі команди, які виготовляють речі;
- проектні команди і команди розвитку, які працюють над довгостроковими проектами;
- паралельні команди, які є тимчасовими і концентруються на рекомендації вирішення певних проблем;
- команди управління, які координують і забезпечують напрям до підодиниць під їх юрисдикцією.

Команди характеризуються автономією, яку вони мають.

Сучасні тенденції спрямовані на самокеровані команди, які складаються з працівників, що навчені робити все або більшість роботи поодиноці; вони не мають безпосереднього спостерігача і приймають першолінійні контрольні рішення.

Традиційні робочі групи не мають жодних адміністративних обов'язків.

Гуртки якості — добровільні групи людей з різних команд виробництва, які опрацьовують пропозиції щодо поліпшення якості, але не мають влади (повноважень), щоб прийняти рішення або виконувати плани.

Напівавтономні групи роботи приймають рішення про управління й виконання головної діяльності виробництва, але все-таки отримують сторонню підтримку в перевірці та підтриманні якості.

Самокеровані команди, або автономні робочі групи, управляють рішеннями з приводу певного діапазону завдань і виконанням цих завдань. Вони повністю відповідальні за певний виріб, роботу, функцію або за певну частину процесу виробництва.

Саморозробляючі команди — роблять те, що й самокеровані, а також управляють створенням команд.

Ключовий елемент ефективної взаємодії — зобов'язання перед загальною метою. Мета має бути переведена у певні, вимірювані виконанням цілі. Кращі команди досягають загального розуміння про те, як вони досягнуть своєї мети, включаючи розподіл завдань і ролей, розробку норм і процесів рішення. Згуртовані команди ефективніші при дотриманні норм (стандартів), ніж незгуртовані.

Створення згуртованої команди з високими нормами працездатності вимагає:

- вербування членів зі схожими цінностями, відносинами і кваліфікаціями, щоб вони змогли співіснувати;
- підтримання високих стандартів комунікабельності, аби нові члени визнали за честь стати частиною групи;
- підтримка маленької команди щоб її члени відчували себе важливими;
- допомогти команді досягти успіху. Успіх згуртовує команду;
- бути колегіальним лідером, щоб інші члени залучалися до прийняття рішення;
- визначення проблем ззовні команди, вирішення яких має її згуртувати;
- ув'язка винагород з успіхом команди, щоб мотивувати її членів для виконання завдань на високому рівні.

Етичні проблеми лідерів творчих команд

Проблема етики лідерів творчої команди поки що не стала предметом докладного соціологічного дослідження, хоча процес становлення корпоративних етичних норм в Україні йде досить інтенсивно. Основна перешкода на цьому шляху — «закритість фірм» та їх лідерів, небажання допускати дослідників «усередину» фірми, зневіра доцільності соціологічних вимірів для оптимізації їх діяльності. Проте розглянемо підсумки дослідження проблеми, проведеного росіянами, яке, враховуючи схожість умов ведення бізнесу, спільність історичного походження та менталітету, можна вважати репрезентативним для України.

Аналіз інтерв'ю лідерів-чоловіків у діапазоні «внутрішні цілі — оцінка власних досягнень» дав парадоксальні результати. Незважаючи на те, що досліджувані респонденти-чоловіки об'єктивно могли бути віднесені до успішних, внутрішня композиція оцінок своєї діяльності була зміщена до шкали «переакумуляція». 30 % лідерів в описі своєї діяльності фокусувалися на «невдалих» завданнях і не схильні оцінювати свою діяльність як успішну. Це не відносилось до діяльності фірми в цілому, проте, свої власні досягнення психологічно нівелювалися наявністю серйозних цілей, що ще далеко не досягнуті. Це дозволяє припустити, що ціннісна структура бізнес-еліти побудована за відтворюючим принципом — досягнення мети породжує нову мету, рух до якої є більш цікавим.

Таким чином, феномен «максимізації цілей» породжує занижений образ власних досягнень, що дозволяє підтримувати внутрішню мотивацію діяльності на необхідному рівні.

Як показують інтерв'ю, на відміну від чоловіків-бізнесменів, жінки-лідери схильні більш позитивно оцінювати власні досягнення й переконані, що їм вдалося багато з того, що вони задумали. Жінки-лідери при оцінці досягнень розрізняють особисті досягнення й досягнення команди. Досягнення підлеглих не викликають у них почуття задоволення, а свої власні їх цілком влаштовують (80 % опитаних).

У цілому позитивне сприйняття себе й висока оцінка рівня власних досягнень, однак, не приводять до відмови «змінити» себе в напрямку тих властивостей, що заважають успішному бізнесу. Серед особистісних якостей, які гальмують роботу з людьми, 75 % жінок назвали зайву м'якість, бажаним вектором змін — формування психологічної дистанції з персоналом і зміну практики санкціонування. Дослідження чоловічої бізнес-еліти показали, що їх оцінка якостей, що заважають бізнесу, також знаходиться в зоні впливу, але співвідношення жорсткості-м'якості складає відповідно 45 % і 35 %, тобто майже вдвічі рідше чоловіки скаржаться на свою м'якість порівняно з жінками.

Ці дані також свідчать про те, що «етична дистанція» роботи з персоналом є предметом постійної уваги лідерів, що не може не свідчити про помітний «внесок» у сферу бізнесу власне етичних якостей лідерів.

Традиційне уявлення про внутрішню мотивацію лідерів команди укладається в прості рамки — прагнення довести собі спроможність реалізувати свої здібності, бажання збагатитися за будь-яку ціну. Ці цінності присутні також у внутрішній структурі мотивів бізнес-еліти. 30 % лідерів визнають провідну цінність матеріального благополуччя для себе, своєї родини й власної справи, 60 % з них — жінки-лідери, у яких цінність «матеріальної захищеності» виражена найбільш яскраво.

Однак відмінна риса внутрішньої мотивації бізнесової та менеджерської еліти — її складний, рухливий характер, коли домінування одних цінностей над іншими визначається сумою пов'язаних між собою факторів. До найбільш впливових, що перебудовують внутрішню мотивацію бізнесу, належать: вік лідера, його матеріальний достаток, час перебування в бізнесі, загальне відчуття втоми, структура інтересів поза бізнесом.

Звертає на себе увагу той факт, що 70 % респондентів виявили зацікавленість у подальшій професіоналізації себе в бізнесі. «Професіонали», у свою чергу, відзначають необхідність удосконалення в суміжних з бізнесом сферах. Таким чином, мотивами, що домінують для еліти є: професійне самовдосконалення та усвідомлення власних інтересів у бізнесі.

На запитання: «Бути чи мати?» — 80 % лідерів орієнтувалися на позицію «бути». Наразі в бізнесі з'явилося багато нахабних, зухвалих і неосвічених багатіїв. Невипадково ми говоримо про «нуворишів», що означає не просто новий багатій, а людина низької культури, з надмірним хватальним рефлексом. Проте майбутнє — за цивілізованими підприємцями.

Отже, аналіз мотиваційної ієрархії представників бізнесової еліти дозволяє стверджувати: «етика служіння» перемагає «етику самоствердження». Для бізнесу це означає можливість майбутніх досягнень і якісного розвитку в найближчі 5—7 років.

Інтерв'ю з лідерами команд та їх подальший аналіз розкрили неоднозначний характер ставлення бізнес-еліти до етичних норм. Отримані дані дозволяють стверджувати: більшість лідерів (80 %) переконані, що дотримання моральних норм є гарантом успішного існування в бізнесі й навіть гарантії власного життя. Діалог з лідерами вказує на «вигідність» прихильності до етичних норм у бізнесі, ілюструє феномен ненасильницького існування «морального імператива» усередині особистості лідера. Це означає, що у реальному бізнесі може й не бути протистояння двох категорій — етики й прибутку. Крім того, важливу роль відіграють почуття власної безпеки, самоповаги, упевненості. Це також передбачає відмову від конфлікту з моральними нормами. Безумовно, кожний хоче мати свій вибір. Але з переважанням в економіці норм цивілізованого бізнесу, а не тимчасово домінуючого «рвацтва», цей вибір буде все більш свідомим.

Етичність бізнесу — це питання власних переконань. Деякі лідери дають спірні трактування діаді «етика і бізнес». Наприклад: «Моралі суспільства не існує. Існує мораль особистості. У бізнесі для мене немає моралі. Тому що мораль у бізнесі — це закон... Якщо виконуєш закон — значить ти моральний, якщо не виконуєш — ти аморальний. Обман, що не порушує законодавства, тобто «законний» обман, — цілком нормальна й звичайна річ у бізнесі. І розглядати його як аморальне явище не можна...».

Полярність оцінок ролі етичних норм у бізнесі, що даються представниками великого підприємництва, дозволяє припустити, що в нинішній ситуації для підприємницького істеблшменту характерна орієнтація на індивідуалістичні етичні стратегії. І це цілком збігається з ціннісною картиною світу бізнес-еліти, де бізнес як діяльність посідає вищі ієрархічні позиції в структурі мотивації лідерів, а досягнення успіху сприймається як показник «особистоті заможності» взагалі.

Отже, якщо етичний кодекс гальмує розвиток справи, то питання наслідування чи не наслідування етичних норм фактично буде вибором між успішністю й неуспішністю справи, власною заможністю і суспільними етичними нормами, внутрішнім етичним кодексом.

Незважаючи на те, що перевага індивідуалістичних стратегій в етичній свідомості виражена досить яскраво, соціологічні дослідження співвідношення етики й бізнесу показують дуалістичність, амбівалентність моральних установок ділових людей, якими вони керуються в бізнесі.

Відповіді 300 лідерів на запитання: «Що Ви вважаєте неприпустимим у бізнесі? За яку межу не можна переходити?» розподілилися в такий спосіб:

непорядність	— 43 %
фізичне насильство	— 9 %
вихід за рамки Кримінального кодексу	— 8 %
пускати пил в очі	— 4 %
дискредитація конкурента	— 2 %
вторгнення в особисте життя	— 1 %
інше	— 1 %
затрудняюся відповісти	— 24 %.

З одного боку, звертає на себе увагу перевага в етичних позиціях традиційного етичного вибору, з іншого боку — наявність тривожної тенденції — чверть респондентів не можуть усвідомити й визначити етичні принципи, якими вони керуються в повсякденній діловій практиці. Несформованість етичного кодексу сучасного лідерства має складну природу.

Але парадокс лідерства полягає в тому, що етичність або неетичність тих чи інших вчинків часто не визначається особистісним вибором, визнанням або невизнанням суб'єктом суспільних моральних норм. Тут все складніше: характер вчинків диктується насамперед необхідністю виживання підприємця в умовах недосконалих законів, найчастіше аморального поведіння державного апарату. Лише створення цивілізованих умов для бізнесу створить рівні можливості для етичного вибору.

Матеріали інтерв'ю, проведеного з жінками-лідерами, дозволили зробити якісний аналіз особливостей — їхніх етичних уявлень порівняно з лідерами-чоловіками. Аналіз з використанням елементів контент-аналізу на матеріалах авторських інтерв'ю, опублікованих у ЗМІ,

дозволяє зробити такий принциповий висновок: *жінки сильніше залежать у справі від інших і тому їх соціальна відповідальність у підприємстві вища, ніж у чоловіків.*

Проявом цієї соціальної відповідальності служить, з одного боку, орієнтація на гуманний менеджмент як такий, що враховує людину в усіх її проявах, а з іншого — виражена орієнтація на добродійність і соціальну допомогу. Це ілюструє менш «замкнений», ніж у чоловіків, погляд на лідерство, прагнення співвідносити свою справу із загальнолюдськими позиціями. Однак такий підхід, при всій його привабливості, характерний для стійкого бізнесу, що й дає можливість дотримуватися етичних стратегій у справі.

В інших ситуаціях лідерство опиняється перед необхідністю орієнтуватися не тільки на етичні норми, а й на норми «вигідної межі». Не завжди прагматичний підхід до того, що вигідно, а що не вигідно в бізнесі, відрізняє жіночий менеджмент від чоловічого, роблячи перший більш ціннісно орієнтованим, спрямованим не на тактичні перемоги, а на стратегію. В етичному сенсі жінка більший стратег, ніж чоловік, тому що краще відчуває партнерів і їхні мотиви та внутрішній зміст. Існуючі усередині жіночого лідерства «етичні порogi» можуть іноді підвищуватися. Це залежить від низки істотних факторів: серйозної загрози справі, необхідності захистити того, хто поруч, нових кроків у невідомість, виклику особистісним можливостям. Однак і в цих випадках жінки-лідери воліють за краще не переступати невидимих етичних норм. У цілому вони демонструють гостро розвинуте у них «почуття межі», вихід за яку багато з них не можуть зробити, навіть не через етичні обмеження, а з виходячи особистісних особливостей.

Таким чином, однозначно позитивна відповідь на запитання «Чи моральним є лідерство?», очевидно, недостатня для окреслення реального проблемного поля «етики лідера». У будь-якому разі такий підхід формулюватиме зазначену проблематику довільно.

Лідерство існує в складному етичному світі, де основне — «не брехати собі». Етичні принципи, що діють у лідерстві, є різними моделями однієї культури. Загальні принципи цієї моделі: *варто уникати неетичних кроків у бізнесі, гуманний менеджмент надійніший за агресивний менеджмент, стратегічних цілей легше досягати, орієнтуючись на етичні принципи.*

Істина, напевно, знаходиться десь посередині. Етичні підходи дійсно мають перевагу, але бізнес не може повністю регулюватися ними, оскільки він будується на різноманітті, конкуренції і конфліктах. Вихід полягає у варіантності персональних стратегій та етичності персональної свідомості.

Ефект «ціннісного запізнення», викликаний стрімким розвитком творчого бізнесу в країнах колишнього СРСР, ще довго буде породжувати міфи обивателя про вихідну неетичність бізнесу. І народження цих міфів — закономірна відповідь на стихійність етичних норм, що складаються у командах підприємств, обумовлений небажанням самих лідерів «виходити за межі своєї справи» і формувати етичний образ «нових українців».

Інтрапренерські (командні) структури

Головна відмінність інтрапренерської структури від підприємницької та дивізіональної полягає в тому, що вона побудована на адхократичних принципах. Адхократична організація (від лат. *ad hoc* — «для частки випадку») — це асоціація команд, створених для вирішення конкретних проблем, що виникають як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі організації. При цьому важливо, що розділяюча їх межа досить умовна.

За образом висловом Л. Вандермана, така структура являє собою групу інтелектуальних «командос». На відміну від інших форм говорити про керування або координацію в цьому випадку не доводиться. Стосовно адхократичних структур теоретики віддають перевагу терміну «автокоординація».

«Адхократії, — пише Р. Кох, — зазвичай ненав'язливі щодо тих, хто в них працює, хаотичні, мінливі, широко використовують для вирішення проблем методи командної роботи, не визнають авторитетів, крім тих, які ґрунтуються на знаннях і досвіді».

Адхократія та інтрапренерство — це якісно новий рівень свободи менеджерів і фахівців, структурних підрозділів. З традиційної точки зору, їх практично ніщо не об'єднує. Однак насправді їх об'єднує дуже багато: нові цінності, нова філософія бізнесу й відповідно кардинально відмінні принципи мотивації, в яких головна роль відведена не протистоянню

об'єктивним умовам зовнішнього середовища, а прагненню до особистого й професійного удосконалення членів команди. Сфера інтрапренерства — це єдиний спосіб примирити ринки й бізнес-структури з прагненням людини до професійної й особистої самореалізації.

У сучасній теорії стратегічного менеджменту роль інтрапренерства й команд явно недооцінюється. Адхократичні принципи менеджменту відносять або до віддаленого майбутнього, або до досить вузької сфери. Водночас саме вони стали квінтесенцією сучасного інноваційного менеджменту. «Адхократія — це органічна структура, в якій координація здійснюється на основі взаємного припасування між висококваліфікованими й високоспеціалізованими експертами», — пише Мінцберг, маючи на увазі високотехнологічні галузі. Це «припасування», наслідком якого є нерівномірна децентралізація як у горизонтальному, так і вертикальному напрямі, а також розподіл влади по всій структурі і забезпечує інноваційну гнучкість.

Адхократія є не стільки організаційною формою, скільки новою філософією управління. У тому або іншому ступені вона може стати фактором розвитку й корпоративної культури будь-якої організації, особливо якщо йдеться про стратегію й створення організації. Ми не закликаємо топ-менеджерів до термінового капітального ремонту всієї корпоративної структури. Однак поступове розширення сфери інтрапренерства, командної гри — веління часу. В остаточному підсумку, структури вторинні, а функції первинні; головне — люди, їх творчий потенціал, а отже, нове стратегічне мислення менеджерів.

10 кроків для впровадження принципів інтрапренерської організації у компанії:

1. Визначте, до якого типу організаційної структури належить ваша компанія (її підрозділ). Яка роль топ-менеджменту (центра) у стратегії й тактиці бізнесу?

2. Вам треба зробити дуже важливий вибір між існуванням (виживанням) і динамічним розвитком — створенням гнучкої структури. Застосування принципів адхократії залежить від зрілості керівництва й колективу.

3. Якщо Ви обираєте останнє, то визначте ваші повноваження й можливості в проведенні перетворень та змін. Від цього залежатимуть їх темп і ступінь радикальності.

4. Погляньте на структурні підрозділи як на команди. Чи є в них явні й потенційні лідери? Чи досить повно розкривається творчий потенціал їхніх співробітників? Чи готові вони сприйняти нову філософію менеджменту?

5. Відповідно до цього перебудуйте систему управління персоналом. Відкрийте корпоративну структуру для творчих людей, чиї мотиви виходять за межі задоволення первинних потреб, дайте їм можливість самим координувати свою роботу?

6. Не закликайте на доборі кадрів. Структура повинна бути вільною від внутрішніх бар'єрів. Кожен повинен одержати шанс знайти своє місце. Не забувайте про такі принципи менеджменту, як ротація, розумна децентралізація й делегування повноважень, участь персоналу в керуванні. При цьому залишіть людям право на помилку.

7. Поступово стирайте грань між формальною й неформальною сферами корпоративної культури, залучаючи її до стратегічного процесу.

8. Надайте в розпорядження команд фінансові й матеріально-технічні ресурси, можливість проводити власну кадрову політику.

9. Наділіть їх повноваженнями самостійно шукати нові ринкові можливості й розпоряджатися частиною прибутку від реалізації ініційованих ними венчурних проєктів. Словом, віддайте стратегічну ініціативу командам.

10. Здійснюючи контроль, пам'ятайте, що результат — це не тільки економічні показники, а й той рівень командної взаємодії, якого досягли ваші підлеглі в процесі спільної діяльності.

3.7. Подолання опору змінам

• Переміни — це зміна організаційної структури, продукції, технології, кадрів, повноважень, правил, стратегії:

Переміни стосуються всіх організацій і приводять до нововведень, які спричиняють:

• оцінку і зміну цілей організації;

•• зміну структури;

- зміну технологічних процесів;
- модифікацію поведінки працівників;
- зміну організації виробничо-господарської діяльності.

Реалізація стратегії підприємства передбачає проведення необхідних змін, без яких навіть досконало опрацьована стратегія може бути не реалізована.

Будь-яка зміна зустрічає опір, який може бути таким сильним, що його неможливо подолати.

Опір — багатогранне явище, що викликає непередбачені зволікання, додаткові витрати і нестабільність процесу стратегічних змін. Цей спротив виявляється завжди у відповідь на будь-які зміни. З точки зору наук про поведінку, опір є природним проявом різних психологічних установок щодо раціональності, згідно з якими групи та окремі індивіди взаємодіють один з одним.

Опір змінам — це неминуче явище, тому спочатку треба зрозуміти, чому менеджери функціональних підрозділів чи підлегли не хочуть змін.

Етапи проведення стратегічних змін:

1. Виявлення, аналіз і передбачення потенційного опору запланованим змінам
2. Зменшення до можливого мінімуму потенційного та реального опору
3. Встановлення статус-кво нового стану

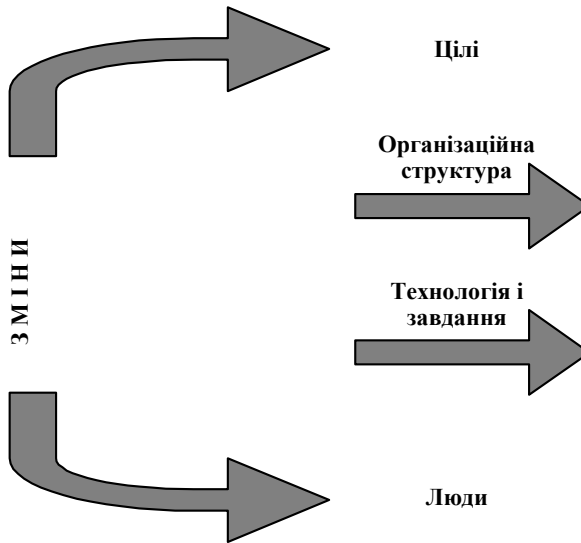


Рис. 3.16. Основні напрями організаційних змін

Носіями як змін, так і опору є люди

Ставлення персоналу до стратегічних змін

<i>Ставлення до змін визначається комбінацією стану 2-х факторів</i>	
1	Прийняття чи неприйняття змін
2	Відкрита чи закрита демонстрація ставлення

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

В області технічних нововведень опір пов'язаний зі схильністю людей до вже наявних видів продукції і технологій, що стабільно приносять прибуток. Опір організаційним змінам виникає через страх співробітників виявитися недостатньо компетентними для виконання нових функцій і втратити раніше завойований соціальний статус.

Ознаки опору:

- відстрочка початку процесу змін;
- непередбачені відстрочки впровадження та інші ускладнення, що гальмують темп змін і збільшують витрати порівняно із запланованими;
- намагання саботувати зміни всередині організації або «втопити» їх у потоці інших першочергових справ

Наслідки такого опору:

- зміни повільно дають очікувані результати;
- існують спроби віднести отриманий ефект від змін на рахунок раніше здійснених процедур (заходів)

Причини опору змінам:

Невизначеність. Невизначеність означає, що людина не знає про наслідки змін або відчуває загрозу своїй захищеності.

Відчуття втрат і переконання в тому, що зміни нічого доброго не принесуть. Відчуття втрат означає, що перемини приведуть до меншого ступеня задоволеності яких-небудь потреб.

Переконання. Полягає в тому, що для організації зміни не є необхідними або бажаними: зміни, що плануються, не вирішують проблем, а лише збільшують їх кількість.

З точки зору стратегічного менеджменту, спротив (опір) є проявом ірраціональної поведінки організації, відмовою визнати нові реалії, мислити логічно та реалізувати на практиці висновки логічного мислення.

Ознаки організаційного опору:

- Відмова
- Відкладення на потім
- Невизначеність
- Відсутність впровадження
- Стратегічна неефективність
- Саботаж
- Відступ

Подолання опору, аби він не переріс у катастрофічні для підприємства конфлікти, потребує від керівництва організації спеціальних заходів, пов'язаних з досить великими витратами. До них належать навчання й перенавчання персоналу та створення атмосфери прихильності до інновацій через інформування та агітацію. До свідомості кожного робітника доводиться, що зміни не несуть у собі персональної загрози, навпаки, є передумовою розвитку підприємства, гарантують кожному фаховий ріст, стабільність зайнятості, підвищення добробуту.

З метою зниження опору інноваційні проекти бажано організаційно відокремити від поточної діяльності. Для забезпечення ефективності нововведень необхідна відповідна мотивація персоналу, залученого до їх реалізації.

Психологічна компетентність керівників для проведення змін та подолання опору передбачає:

- Знання для самооцінювання і вдосконалення особистості
- Комплекс знань і навичок для спілкування з людьми
- Педагогічна компетентність, пов'язана з реалізацією функції вихователя підлеглих
- Знання психологічних закономірностей життєдіяльності колективів, для оцінки міжособових і групових стосунків, для їх гармонізації
- Спроможність будувати ділові відносини
- Здатність регулювати психологічний клімат

Основні постулати:

- Опір перебуває у прямій залежності від швидкості змін
- Опір змінам пропорційний силі, ступеню ломки культурних традицій, структурі влади, що відбуваються через стратегічні зміни та інновації
- Опір зворотно пропорційний часу, протягом якого відбуваються зміни
- Якщо зміни здійснюються поступово, то вони, як правило, торкаються тільки однієї частини організації, тобто присутній локальний спротив; він не отримує підтримки від підрозділів
- Опір посилюється, якщо влада переходить від виробничих підрозділів до підрозділів маркетингу при переорієнтації на ринкові умови господарювання

➤ Опір індивіда і групи залежить від небезпеки та занепокоєння щодо наростання поточних змін, оскільки очевидними є тільки найближчі наслідки таких змін, а не перспектива

➤ У процесі змін розрив між дійсністю (реальним станом) та її сприйняттям індивідом чи колективом може значно підвищити опір

➤ Опором можливо і необхідно управляти

Індивідуальний опір змінам простежується через реакції окремих осіб. Людина опирається змінам, якщо не відчуває себе у безпеці, якщо не впевнена у наслідках і результатах змін, а саме:

- Змушена ризикувати, а це протирічить її натур;
- Відчуває, що внаслідок змін вона може стати зайвою
- Не здатна виконувати нову роль, відведена їй внаслідок змін
- Відчуває, що може втратити повагу керівництва
- Не здатна або не бажає навчатися новим видам діяльності та засвоювати новий стиль поведінки тощо

▪ Боїться втратити владу, престиж, репутацію

▪ Боїться скорочення винагороди

Груповий опір змінам існує поряд з індивідуальним і в більшому ступені характеризується стабільністю та перманентністю, ніж спротив однієї людини, адже набагато легше впливати на одну людину, особливо якщо вона стоїть на шляху прогресу, ніж змінити культуру і структуру групи чи позбавити її важелів впливу.

Сила опору, який чинить група, пропорційна характеру та масштабу загрози для її влади, для визнаних нею цінностей, культури.

Існують організації, де влада зосереджена в руках однієї людини або групи осіб, що поділяють одну культуру. Проте більшість організацій мають декілька центрів сили (влади). Тому зміни можуть викликати як беззастережну підтримку, так і бути повністю відкинутими. Кожний центр сили в організації ототожнюється з певною культурою.

Центр сили — група в організації (підрозділ або неформальна група), характер роботи якої впливає на формування в них специфічної, відмінної від інших працівників культури.

Культурна орієнтація центру сили — переконання центру сили, які він готовий відстоювати.

Політична орієнтація центру сили — способи використання влади, які використовує центр сили для нав'язування умов іншим.

У межах однієї організації можна зустріти як опір, так і підтримку змінам. Активність їх залежить від рівня в ієрархії та культурних орієнтацій різних центрів сили.

Чинники, що визначають опір змінам:

- Ступінь невідповідності культури і структури влади майбутнім змінам
 - Тривалість періоду впровадження змін
 - Загроза втрати престижу і влади та інші ускладнення для вищих менеджерів
 - Наслідки змін для організації
 - Відданість робітників організації
 - Сила культурно-політичних орієнтацій у відповідних центрах сили
- Значні стратегічні зміни часто здійснюються без урахування опору.

Заходи для підготовки підгрунтя стратегічним змінам в організації:

- Аналіз природи змін
- Створення атмосфери підтримки
- Врахування поведінських факторів при плануванні перетворень
- Управління процесом змін через зміни поведінки працівників

Чинники процесу зміни поведінки працівників:

- Передбачення та контроль над джерелами опору
- Використання влади для переборення опору
- Ознайомлення керівників з новими концепціями та навчання їх новим прийомам вирішення проблем

- Зміни культури та структури влади
- Управління процесом створення нової стратегії

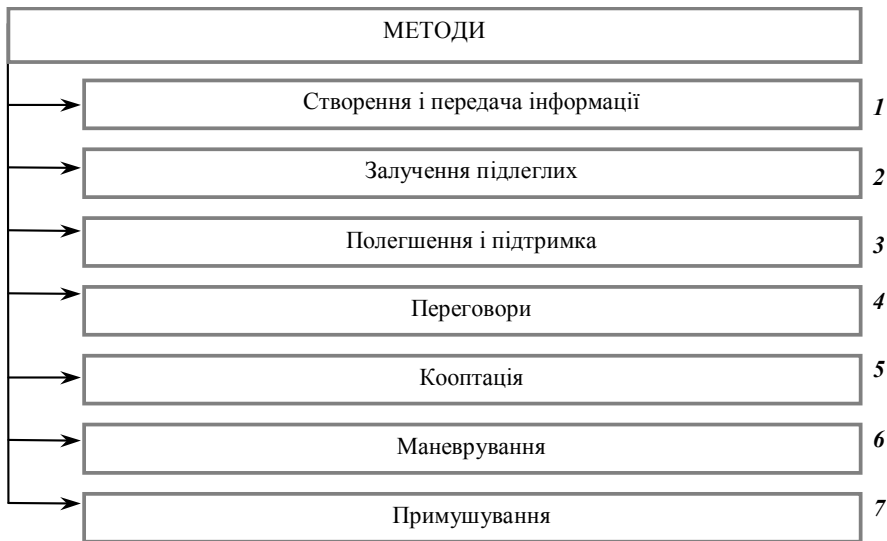


Рис. 3.17. Методи переборення опору змінам

Таблиця 3.6

ТАКТИКА ПОВЕДІННЯ МЕНЕДЖЕРА ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ ЗМІН

Тактика	Рекомендується
Створення і передача інформації	У разі опору, який заснований на відсутності або на невірній інформації і аналізі
Залучення працівників до розробки і прийняття рішень	В ситуаціях, де ініціатори не мають інформації для розробки нововведень, а інші мають великі можливості для опору їх впровадження
Полегшення і підтримка	Для випадків, коли мають справу з людьми, які чинять опір тільки через страх перед особистими проблемами
Переговори	У ситуаціях, де хтось один (або група) явно програє при впровадженні нововведень і де вони мають більше можливостей чинити опір
Кооптація	Для специфічних ситуацій
Маневрування	У ситуаціях, де приймається інша тактика
Примушення	Тут необхідні швидкість і жорстке застосування влади

Кожна із перерахованих тактик має свої переваги і недоліки: менеджер має розвивати в собі навички точно оцінювати ситуацію і обирати найбільш прийнятний метод виходу з неї.

Таке явище як «лудизм», під яким розуміється опір інноваціям та стратегічним змінам, відображає існування об'єктивних причин, пов'язаних з людським фактором, що перешкоджають впровадженню нових технологій.

Успіх впровадження стратегічних змін у багатьох випадках залежить не стільки від характеристик запроваджуваних інновацій, скільки від причин і умов, що не мають безпосереднього відношення до цих характеристик.

Запровадження нововведень і трансформація організації

Якщо йдеться про перевірені досвідом інших підприємств інновації системи автоматизації (наприклад, про ERP-системи) від відомих постачальників, на слуху різні історії. На-

приклад, про випадки, коли досить було одного наказу — і персонал рапортував про ефективне функціонування певної системи X. В інших історіях успіху йдеться про зміну керівництва всієї організації або її окремих підрозділів, після чого запровадження системи X йде успішно. А є й такі історії, коли спроби виконати завдання по використанню системи X за допомогою найсуворіших наказів і зміни керівництва ні до чого не приводять (хоча на іншому, схожому підприємстві ця система працює успішно).

В останньому випадку одна з причин невдачі, можливо, полягає в тому, що розв'язання поставленого завдання не можна знайти через об'єктивні причини. Просто система X не може бути розв'язком через умови самого завдання. Якщо під умовами розуміти організацію, в якій запроваджуються зміни, то, як і в математиці, їх можна переформулювати, тобто зміни організацію.

Така ситуація означає, що завдання трансформується: потрібно не стільки запроваджувати інновацію, скільки змінювати організацію. А це вже трохи інша точка зору — і на масштаб завдання, і на рівень компетенції з управління проектом запровадження.

Зміни як дестабілізатор організаційної системи

Оскільки в будь-якій інновації об'єктом є діяльність співробітників, то одним з головних завдань при запровадженні — доведення до кожного співробітника цілей організації у вигляді його функціональних обов'язків, що можуть зазнати змін. Однак співробітники мають і свої власні цілі присутності в організації, що інколи не збігаються з доведеними до них зверху — це посилює *конфлікт інтересів в оргструктурі*. Ось чому накази бувають іноді неефективні.

Таке в буквальному і переносному значенні запровадження змін відображається — прямо або опосередковано — і на елементах організації, що мають іншу, не людську природу (сировина, технології, фінанси).

Усі ці фактори впливають як на склад елементів оргсистеми і їх зміст, так і на структуру елементів та характер зв'язків між ними.

Різноманітність проти самозбереження

З одного боку, принцип необхідної різноманітності дозволяє оргструктурі адаптуватися до широкого спектру зовнішніх впливів і внутрішніх збурень. Питання в тому, якою мірою вплив на систему-організацію при запровадженні змін/інновацій вкладається в діапазон припустимих змін оргструктури. Зрозуміло, кожна організація має власний набір припустимих змін за сукупністю змістовно-структурних аспектів. Ось чому в одній організації система X запроваджується, а в іншій (схожій) — ні. Може так статися, що в цій іншій організації збурення, спричинені системою X, неприпустимі, а ті, що спричинені системою Y, цілком прийнятні (навіть якщо система Y деякою мірою поступається системі X).

З іншого боку, при виході змін за допустимі межі спрацьовує принцип самозбереження — і неправильно імплантована інновація відторгається.

Річ у тому, що інновації через технічні зміни та за допомогою інформаційних технологій дозволяють радикально удосконалити бізнес-процеси, що потребує докорінної перебудови оргструктури і управління та виробництва продукції/послуг, а це торкається інтересів багатьох людей.

Принцип же самозбереження є об'єктивною основою для стійкої структури системи. Він визначає декомпозицію головної мети на підцілі її елементів (для категорії «людина»), узгоджені з особистими цілями конкретних людей. Тому, в широкому розумінні, впровадження змін має відбуватися через управління змінами організації, і ці зміни повинні враховувати природу елементів організаційної системи. І в першу чергу — таку їх категорію, як «людина», тому що саме для людини і впроваджуються інновації.

Необхідність підтримки трансформації

Існують різні підходи до проведення змін в організації. На необхідність управління змінами звертали увагу давно (П. Друкер, І. Ансофф). Пропонувалися різні системи адміністративної підтримки змін, системи винагород і контролю, подолання індивідуального і групового опору змінам.

Людський фактор

Одним з найбільш універсальних підходів вважається підхід, запропонований Д. Недлером і заснований на розробленій ним же моделі конгруентності (погодженості) організаційної поведінки. Цікаво ознайомитися з принципами цього підходу, однак передусім варто

звернути увагу на те, що ці принципи можуть бути не сприйняті через практичні розбіжності в оцінці ролі і місця людського фактора на Заході й у нас в Україні.

Коротко розглянемо найбільш принципові з існуючих розбіжностей.

Найбільш принципові з існуючих розбіжностей

Національні особливості людського ресурсу

Ця розбіжність має початок у нашому минулому. У радянських посібниках для керівника було два розділи по роботі з людським фактором: розрахунок заробітної плати та організація соцзмагання. Наголос традиційно робився на колективній виховній роботі. З економічної точки зору ціна робочої сили була (і залишається) низькою. Це дешевий ресурс, а тому його вигідніше використовувати екстенсивно, що в колишніх економічних умовах породжувало парадокс: низька вартість ресурсу при його дефіциті.

І зараз не є рідкістю випадки, коли експлуатація людського ресурсу та його заміна обходяться дешево. Але якщо раніше «свавілля» керівника стримувалося дефіцитом робочої сили та ідеологічно, то зараз, при відсутності цих факторів, можна спостерігати примітивний капіталізм: «Я хазяїн — що хочу, те й роблю». Здавалося б, ідеальні умови для впровадження нововведень — тільки накази. Але закони соціальної психології нікому ще не вдалося скасувати.

Західний підхід до людського фактора

На Заході людський ресурс коштує дорого (відносно частки зарплати у собівартості продукції), а тому його намагаються використовувати інтенсивно (і чи не тому він у надлишку — безробіття). Експлуатація і заміна цього ресурсу обходяться дорого. Недарма на доповідях з *Human Resource Management* (HRM — управління людськими ресурсами) наводяться цифри про те, що звільнення робітника, за оцінками західних фахівців, призводить до втраг, які можна порівняти з кількома річними зарплатами цього фахівця. А в Україні нікому й у голову не прийде враховувати такі витрати. Навіщо? Немає людини — немає проблем, дешевий новий «кадр» вирішить усе.

Незважаючи на явний маркетинговий HRM-ореол цих цифр, доводиться визнати: якщо бачиш, що в посібнику¹ для західного менеджера зустрічаються розділи на зразок «Поліпшення зв'язків зі співробітниками» (а у нас вважається, що «поліпшення зв'язку» — це виятково прерогатива співробітника). «Керуючий як керівник» (про етику відносин) тощо, то розумієш — різниця в оцінці ролі і місця людського ресурсу у запровадженні змін присутня та істотна. Однак, незважаючи на таке дбайливе (в економічному розумінні) ставлення до людського ресурсу, недбайливого працівника, зрозуміло, ніхто там на поруки не бере.

Причини дестабілізації

Отже, запровадження змін зустрічає опір принаймні через такі причини. Це порушує стійкість системи організації — і вона прагне повернутися до колишнього стану. А оскільки інтеграція нововведень в оргструктуру йде через людський фактор, то мало того, що на інновацію переноситься існуючий в оргструктурі конфлікт інтересів, вона сама по собі є джерелом конфліктності (принаймні спочатку).

Аналіз потенційних сил опору дозволяє виявити тих членів організації або ті групи в ній, які будуть чинити опір змінам, та усвідомити мотиви неприйняття змін.

При вирішенні конфліктів, що можуть виникнути в організації під час проведення змін, можливо використовувати різні стилі керівництва.

Стилі керівництва організації по подоланню опору змінам:

1. **Конкурентний стиль** — робить ставку на силу, базується на наполегливості, створенні своїх прав (виходять з того, що вирішення конфлікту передбачає наявність переможця та переможеного)

2. **Стиль самоусунення** — проявляється в тому, що керівництво демонструє низьку наполегливість і в той же час прагне до пошуку шляхів співробітництва з незгодними членами організації

¹ «Курс для высшего управленческого персонала». Сокращ. перевод с англ., 1971 г., Экономика, М. — 807 с.

Зверніть увагу — цей посібник переклали з англійської у 1971р, а оригінал був випущений у США шести томним (!) курсом Executive Leadership Course у 1964 р.

3. **Стиль компромісу** — передбачає помірковані наполягання керівництва щодо виконання його підходів до подолання конфліктів з одночасним намаганням

Ефективне управління змінами є одним із найважчих, але в той же час престижних завдань менеджменту.

Зміст шести етапів успішного управління організаційними змінами (за Лері Грейнером):

1. Тиск і спонування пов'язані із зовнішніми (зростання конкуренції, зміни в економіці, нові закони, постанови, укази тощо), так і внутрішніми (зниження продуктивності, збільшення витрат, дисфункціональні конфлікти тощо) факторами.

2. Посередництво і переорієнтація уваги полягає в тому, що менеджер може відчувати зміни, але не може зробити точного аналізу проблем і провести зміни належним чином. Тут необхідні посередники, які спроможні оцінити ситуацію.

3. Діагностика і усвідомлення. На цьому етапі менеджер збирає відповідну інформацію, визначає істинну причину виникнення проблем, які потребують зміни існуючого положення.

4. Пошук нового рішення і зобов'язань по його виконанню полягає в пошуку менеджером способу виправлення ситуації: він змушений при цьому заручитися згодою на проведення нового курсу тих, хто відповідає за його виконання.

5. Експеримент і виявлення результатів полягає в тому, що організація спочатку проводить іспити до змін, які плануються, і виявляє приховані труднощі, перш ніж запроваджувати нововведення у великих масштабах. Шляхом експерименту і виявлення негативних наслідків менеджер зможе скорегувати свої плани, щоб домогтися їх ефективності.

6. Підкріплення і згода. Тут необхідно мотивувати підлеглих, щоб вони прийняли ці зміни, переконуючи їх у цьому шляхом похвали, визнання, просування по службі, підвищення заробітної плати, занесення в резерв на висунання на високу посаду чи присвоєння більш високої категорії тощо.

Розглянемо модель проведення організаційних змін, запропоновану Лері Грейнером (рис. 3.18).

Для впровадження змін доцільно використовувати працівників управління підприємством.

Три способи розподілу влади між різними рівнями організації для використання участі персоналу в управлінні для здійснення змін

1. **Розподіл повноважень** — це високий ступінь участі виконавців у прийнятті рішень. Менеджери і підлеглі разом визначають необхідні зміни, розробляють альтернативні підходи до їх проведення і рекомендують дії, які мають бути застосовані: наприклад, при формуванні політики і розробці нових стратегій маркетингу.

2. **Однібічна дія** — передбачає використання законної влади для проведення змін в житті. Вона ефективна в ситуаціях, де підлеглі сприйнятливі до законної влади.

3. **Делегування повноважень**. Такий підхід відповідає ліберальному стилю керівництва. Менеджер надає підлеглим інформацію про зміни, а потім делегує повноваження для оцінки господарської чи комерційної ситуації. До недоліків цього підходу можна віднести: можливе уповільнення реакції, якість рішення може знаходитися під впливом групового мислення, у підлеглих може бути відсутній досвід у виборі оптимальних варіантів рішення.

ВИКОРИСТАННЯ ПРАЦІВНИКІВ В УПРАВЛІННІ ДЛЯ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН

№ з/п	Назва способу розподілу влади	Характеристика способу
1	Розподіл повноважень	Передбачається участь трудящих у прийнятті рішень. Керівники вищого рівня визначають проблему, а персонал нижчих рівнів бере участь в обговоренні того, які зміни потрібні для вирішення проблеми
2	Односторонні дії	Організаційні зміни відбуваються відповідно до повноважень кожної посади організаційної ієрархії
3	Делегування повноважень	Керівництво вищого рівня надає підлеглим інформацію про необхідні зміни, а потім делегує повноваження для оцінки дій і їх здійснення

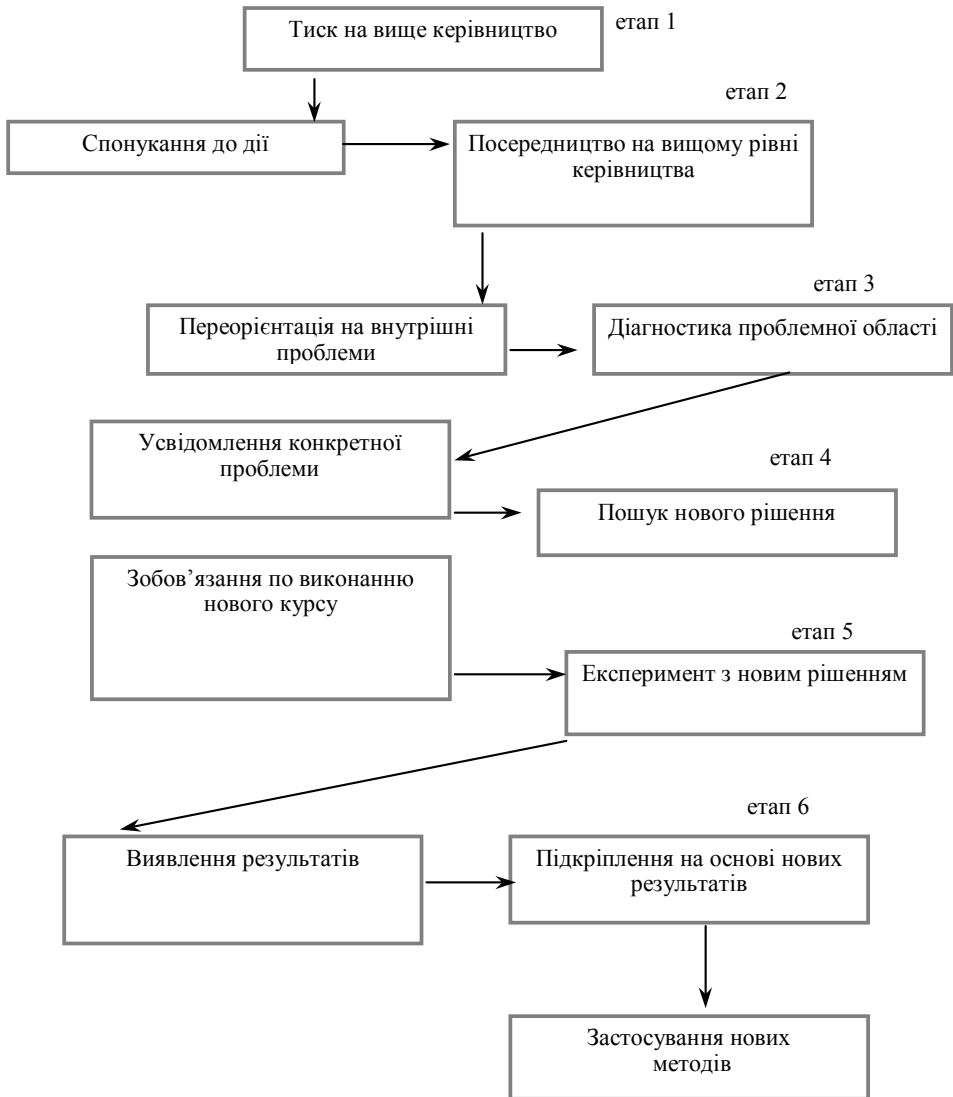


Рис. 3.18. Модель успішного проведення організаційних змін (модель Грейнера)

В основі підприємницького менеджменту, що забезпечує стабільність організації і макроекономічної сталості, лежить цілеспрямований пошук і запровадження нововведень як складового елемента стратегічного управління. Прийнято розрізняти два види інновацій: **технічні**, спрямовані на зміну продукції або технології її виробництва, і **організаційні**, спрямовані на зміну структури і систем управління.

Нововведення можуть стосуватися трьох рівнів діяльності організації. На рівні поточної виробничо-господарської діяльності інновації оптимізують чинну операційну систему, виходячи з потреб процесу і підвищуючи короткострокову ефективність. Локальна організаційна оптимізація досягається методами дослідження операцій, а комплексна — методами реінжинірингу бізнес-процесів.

Більш глибокі інновації забезпечують конкурентні позиції підприємства по сегментах «продукт»/«ринок» усередині сфер господарської діяльності. У класифікації систем управління ефективність на цьому рівні забезпечується комплексною концепцією маркетингу.

Технічні нововведення тут спрямовані на розробку нових видів продукції, що відповідають мінливим уподобанням споживачів і передовому технічному рівню по галузі.

Інновації на третьому рівні управління, підприємницькому, забезпечують реакцію на стратегічні зовнішні зміни. Саме на цьому рівні відбувається формування сфер господарської діяльності підприємства, проектування і зміна систем і структур управління. Технічні та технологічні нововведення пов'язані з фундаментальними і прикладними дослідженнями, НДДКР і створенням нових технологій, на основі яких відбувається формування нових сфер споживчого попиту.

Як правило, суттєві стратегічні перетворення, запровадження інновацій зустрічаються з опором консервативно налаштованої частини персоналу або окремих осіб. Опір виникає кожного разу, коли організаційні зміни тягнуть за собою порушення усталених норм поведінки, критеріїв оцінки роботи і структури управління.

Управління людським фактором

Тепер, з огляду на те, що запропонований Д. Недлером підхід до управління організаційною поведінкою розроблявся в умовах, відмінних від української національної специфіки, яка визначає місце і роль людського фактора в організаційній структурі, розглянемо його більш детально.

Модель поведінки

Для розуміння динаміки змін Недлером була розроблена модель конгруентної (погодженої) організаційної поведінки, що дає, на його думку, уявлення про те, чому організація працює так, а не інакше, і виводить на критерії ефективного управління змінами.

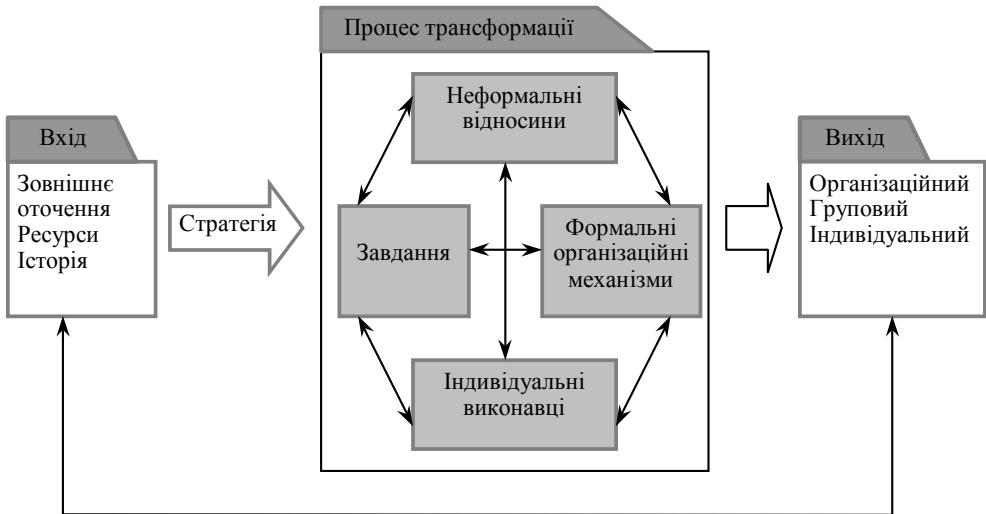


Рис. 3.19. Модель конгруентної поведінки (за Недлером)

Недлер, проаналізувавши численні літературні джерела і великий практичний досвід, визначив структуровані заходи по управлінню поведінкою людей при проведенні змін в організації. Хоча внутрішня структура підходу не позбавлена невідповідностей (які будуть зазначені), проте це не зменшує значимості розглянутого підходу.

У моделі представлені **вхідні елементи**, що надходять у систему організаційної поведінки і пов'язані із зовнішнім середовищем:

1. Обмеження, вимоги і можливості.
2. Наявні в організації ресурси.
3. Історія організації.
4. Стратегія організації.

Відповідно до цієї схеми, організація розглядається як механізм, що бере вхідні елементи (стратегію і ресурси в контексті історії і зовнішнього оточення) і трансформує їх у вихідні елементи моделі індивідуальної, групової та організаційної поведінки.

Невідповідності стосовно моделі

На схемі, на відміну від опису, стратегія розглядається не як зовнішній елемент (лівий прямокутник), а скоріше як процес (окрема стрілка, що виходить з лівого прямокутника). Крім того, завдання (внутрішній компонент на малюнку) є похідними від стратегії (зовнішнього елемента), не кажучи вже про те, що, за класикою менеджменту, стратегії може бути декілька.

Припустимо, що для нашого розгляду ці невідповідності не істотні, так само як і те, що з правого боку малюнка є ще одна (цього разу чомусь не поіменована) стрілка.

Реалії стратегії.

У більшості національних компаній стратегія відсутня, у будь-якому разі, в її формальному вираженні, існуючи, переважно, в уяві керівника. Будемо вважати, що в найгіршому випадку для нашого розгляду цього буде достатньо, а в найкращому — під стратегією будемо розуміти наявність хоч якого-небудь плану: бізнес-плану, промфінплану, плану організаційно-технічних заходів — одним словом, найголовнішого плану організації, що найбільш істотно впливає на системні компоненти організації (її елементи, різного виду структури), з якого випливають конкретні завдання.

Внутрішні компоненти

Об'єктом аналізу є процес трансформації, спрямований на **чотири внутрішніх компоненти**:

- 1) завдання (або робота, яку необхідно зробити, та її основні характеристики);
- 2) працівники, які повинні виконувати завдання;
- 3) формальне організаційне забезпечення (структури, процеси, системи і т.д., призначені для створення мотивації);
- 4) неформальні організаційні утворення, що впливають, формують цінності, норми і т.д. (варто відзначити невідповідність в останньому пункті — тут порушується принцип ортогональності, оскільки ці утворення складаються з працівників, вже згаданих у п. 2, а по суті, у цьому пункті неформальні норми протиставляються формальним з п. 3. Автор підходу має на увазі *соціально-психологічні міжгрупові і міжособистісні взаємини, позначивши їх на схемі як «неформальні відносини»*).

У загальному випадку всі чотири компоненти узгоджено пов'язані один з одним — і це є основним посиланням для ефективної роботи організації. Проблеми ефективності можуть виникнути при недостатній конгруентності між внутрішніми компонентами.

Фактор вірогідності

Для можливих похибок підходу його автор вводить «індульгенцію» у вигляді фактора випадковості. Важко не погодитися з очевидним твердженням: не існує найкращого організаційного проекту, стилю керівництва або методу роботи. А тому в різних ситуаціях найбільш прийнятними є різні моделі організацій і управління ними. Отже, дана модель враховує той факт, що завдання, люди-виконавці, стратегії і зовнішнє оточення можуть сильно і випадково варіюватися в кожній організації.

Ефективність змін

При впровадженні змін, якщо необхідно провести організаційні зміни, треба (відповідно до представлені моделі) провести ревізію вхідних елементів, особливо стратегії. Це призведе до зміни внутрішніх компонентів.

У найбільш загальній постановці ефективно управління змінами включає вивчення й аналіз поточного стану (*A, as-is*), створення образу бажаного майбутнього стану (*B, to-be*) і «перехід» (*B*) організації зі стану *A* в стан *B*. Отже, ефективність управління організаційними змінами можна оцінювати за такими критеріями:

- організація змістилася з поточного стану в майбутній;
- функціонування організації в майбутньому стані виправдує очікування, тобто вона працює так, як заплановано;
- перехід досягнуто без надмірних втрат для організації;
- перехід досягнуто без надмірних втрат для окремих членів організації.

Ці положення визначають мету для планування змін, але при цьому не можна від будь-якої організаційної зміни очікувати, що вона задовольнить всі зазначені критерії. Тому питання полягає в тому, як керувати здійсненням змін, щоб шанси на успіх були максимальні. Від того, як зміна здійснюється, залежить зміст цієї зміни.

Проблеми змін

У рамках наведеної організаційної моделі видно, що при запровадженні нововведень опір змінам відбувається внаслідок порушення конгруентності між внутрішніми компонентами, тому що зміна одного компонента може ослабити конгруентність. Тому необхідно побачити роль і місце інновації в стані **Б**; для цього слід провести діагностику на предмет виявлення проблемних ситуацій. У деяких випадках результати діагностики ведуть до перегляду стратегії (і перевизначення завдань). Це означає, що зміни, обумовлені запровадженням інновації, виходять за рамки допустимих меж. Однак багато проблем виникають у процесі самого переходу **В** організації в стан **Б**.

РОЗПОДІЛ ПРОБЛЕМ ПЕРЕХІДНОГО ПРОЦЕСУ НА ТРИ КАТЕГОРІЇ (ЗА НЕДЛЕРОМ)

<p><i>1. Проблеми опору змінам.</i></p> <p>Працівник, що стикається зі змінами, може чинити їм опір через цілу низку причин. Зміни несуть невідомість, що викликає підозрілість, нестійкість, відчуття небезпеки. Створені стереотипи руйнуються, втрачається влада: капітал (фінансовий й інтелектуальний), вкладений у статус-кво, знецінюється; необхідно шукати нові способи відповідності і методи впливу: звичні баланси прав-обов'язків, витрат-доходів порушуються. Зміни можуть викликати неприйняття з ідеологічних міркувань: те, що є зараз, краще, ніж те, що пропонується.</p>
<p><i>2. Проблеми контролю.</i></p> <p>Зміна підриває існуючі системи організаційного контролю і може зробити їх непотрібними, що веде до втрати контролю над організацією в процесі змін. Одна з причин полягає в тому, що найбільш формальні організаційні механізми створені для стабільного, а не перехідного стану. Типову помилку допускають багато керівників, обмежуючись розробкою організаційного механізму для майбутнього стану Б, а унікальному по своїй суті процесу переходу В виділяється незначна роль, так, ніби він здійснювався суто механічно, сам по собі. У більшості ситуацій для динамічного процесу В помилково використовуються системи управління, розроблені для статичної ситуації А або Б.</p>
<p><i>3. Проблеми влади.</i></p> <p>Організація — це політична система, в якій різні люди і коаліції борються за владу; а політична боротьба повинна сприйматися як природна (і очікувана) властивість організації — і в стані А, і в стані Б.</p> <p>У стані В (перехідному), коли старий порядок демонтується і народжується новий, ця боротьба стає ще більш гострою й інтенсивною, оскільки порушується баланс влади. Причиною цього є невизначеність того, які ступені в ієрархії організації будуть займати окремі працівники та їх угруповання. Ще однією причиною можуть бути ідейні переконання, викликані несумісністю існуючих цінностей з їх майбутнім значенням.</p>

У запропонованому Недлером підході кожна з цих проблем деякою мірою пов'язана з одним із внутрішніх компонентів організації. Так, опір відноситься до виконавців, контроль пов'язаний з розробкою прийнятних організаційних механізмів для перехідного періоду, а влада співвідноситься з реакцією неформальних організаційних структур на зміни.

Автор підходу забуває про четверту проблему, що відноситься до четвертого елементу «Завдання». Дійсно, у перехідний період мають бути поставлені завдання функціонування організації. Однак як буде видно далі. Недлер же говорить про деякі перехідні завдання, включаючи їх до складу інших проблем.

Як би там не було, для того щоб зміни були ефективними, необхідно вирішити три основні проблеми, і для їх розв'язання пропонуються такі рекомендації.

Для розв'язання проблем опору необхідно створити у виконавців мотивацію до змін через створення умов, за яких поведінка виконавців природним чином буде відповідати меті змін.

Проблеми контролю можуть бути вирішені за рахунок розробки організаційного механізму контролю на перехідний період.

Подолання проблем влади лежить в такому формуванні політичної динаміки змін, при якому центр влади підтримує зміни, а не блокує їх.

Всі ці рекомендації деталізуються у певних діях, які є заходами у вигляді набору послідовних етапів.

Розглянемо низку заходів щодо мотивації до змін.

Етап 1. Виявлення незадоволеності поточним станом

Необхідно створити відчуття незадоволеності поточним станом. Поки люди задоволені, у них відсутня мотивація до змін. Тому необхідна штучна організація неприйнятності поточного варіанту розвитку подій. Розуміння цієї неприйнятності має здійснюватися на інтелектуальному й емоційному рівнях.

Інтелектуальний вплив можна організувати, інформуючи про проблеми поточного стану, порівнюючи його зі станом в інших організаціях.

Ефекту на емоційному рівні можна досягти за рахунок «страшилок», які показують катастрофічний розвиток ситуації за відсутності змін. Як бачимо, під час змін інформація може бути важливим інструментом для запуску процесу змін.

Етап 2. Забезпечення участі працівників у змінах

Участь працівника у змінах знижує його опір:

по-перше, створюється відчуття особистої зацікавленості в змінах, почуття «власності». Тоді успіх у змінах розцінюється як особисте досягнення

по-друге, через учасника спрощується поширення інформації, формується краще розуміння ним ситуації і проблем

по-третє, зменшується імовірність помилок, тому що від учасників надходять корисні пропозиції щодо ефективного проведення змін

Однак в участі є і зворотний бік — оскільки втрачається контроль, втрачається час, і це може стати причиною конфліктів.

Тому варто шукати розумну частку участі — це спільна робота з вивчення поточного стану, планування змін, їх проведення і здійснюватися в різних формах (залучення до збору даних, участь в дослідницьких групах, опитуваннях, комісіях тощо)

Етап 3. Організація системи винагород на підтримку змін.

Люди прагнуть отримати заохочення за дії, які, на їхню думку, ведуть до бажаних результатів, а в перехідний період часто буває так, що організація очікує від працівників одних вчинків, а заохочує за інші. Тому необхідно ввести формальні і неформальні заохочення, які мають бути прив'язані до певних бажаних дій у перехідний період. Для цього варто переглянути діючу систему заохочень.

Етап 4. Надання часу і можливостей для дистанціювання від стереотипів минулого

Людям необхідно дати час і можливість вийти з поточного стану, щоб зменшити відчуття втрати. Процес подолання цього відчуття втрати і проведення «траурної церемонії» потребуватиме певного часу, і це обов'язково слід брати до уваги при управлінні змінами. Людям треба дати можливість призвичаїтись до майбутніх втрат і підготуватися до них. Наявність цього фактора підкреслює необхідність надання інформації про проблеми поточного стану речей.

Заходи з управління перехідним процесом

Етап 5. Формування чіткого уявлення про майбутній стан організації

Найбільш критичним етапом при управлінні перехідним процесом є створення і поширення чіткого уявлення про майбутнє. В іншому випадку цілі і завдання змін стають розпливчастими, а індивідуальні очікування формуються на базі інформації, яка часто є помилковою, а тому породжує чутки та фантазії. Особливо небезпечно, якщо уявлення про те, куди конкретно спрямовані зміни, не сформоване у вищого керівництва.

Тому завдання керівників організації є якомога повний опис її майбутнього стану і доведення цього опису до всіх співробітників. Вкрай важливим тут є планування ефективної системи комунікації, включаючи письмові доповіді для наради в невеликих групах, масові брифінги, збори, зустрічі (у тому числі один на один) тощо.

Етап 6. Використання системного підходу

Якщо відповідно до описаної вище моделі, організація складається із взаємозалежних компонентів, то успішна зміна моделей її поведінки повинна містити використання кількох точок опори, або модифікацій у деяких компонентах, що визначають поведінку організації і працюю-

чих у ній людей. Для здійснення ефективних змін необхідні узгоджені структурні зміни внутрішніх компонентів. Проведені окремо, в ізоляції від інших, вони мають тенденцію швидко згасати, приводячи лише до нечисленних стійких ефектів, а іноді й до дисфункціональних непередбачених наслідків. Зміни мають бути структуровані так, щоб бути послідовними, інакше виникає ризик породження нових «зон нестиковки» між організаційними компонентами.

Етап 7. Розробка організаційних механізмів перехідного періоду

Як уже відзначалося вище, плануючи зміни, часто зосереджуються на «світлому майбутньому», забуваючи про управління процесом переходу **В**.

Для управління змінами пропонуються такі механізми:

- *Менеджер з управління змінами.* На період перехідного етапу має бути призначений менеджер — це може бути член правління, виконавчий директор або хтось інший, що має владу і повноваження, необхідні для запуску процесу переходу. Він повинен мати зв'язок з керівниками стаціонарного етапу, зокрема з керівником майбутнього етапу.

- *План переходу.* Для оцінки ефективності переходу і контролю за його здійсненням необхідний план з контрольними цифрами, стандартами ефективності тощо. У ньому має бути розподіл персональної і групової відповідальності.

- *Ресурси для трансформації.* Ефективні перетворення звичайно включають значні затрати, у тому числі час, навчання, використання зовнішніх консультантів, відволікання провідних спеціалістів від виконання безпосередніх обов'язків тощо, — усі ці витрати мають бути ресурсно забезпечені — фінансово, матеріально, кадрами. Неправильна ідентифікація витрат і визначення ресурсів може обумовити значно більші витрати.

- *Структури управління переходом.* За допомогою статичної ієрархічної структури важко керувати процесом переходу. На цей період необхідно створити спеціальні структури, які часто розміщені поза стандартною організаційною структурою. Спеціальні цільові групи, пробні проекти, експериментальні підрозділи тощо мають бути створені і використані протягом цього періоду.

Етап 8. Формування механізмів зворотного зв'язку

Зворотний зв'язок має давати менеджеру перехідного процесу інформацію про його ефективність і дані за тими напрямками, що вимагають особливої уваги або певних заходів. Під час перехідного періоду стаціонарні механізми зворотного зв'язку часто руйнуються — або не витримуючи «турбулентності» змін, або через природну схильність приховувати «погані новини». Тому мають бути створені механізми зворотного зв'язку з багаторазовим дублюванням. Зокрема, це може бути опитування, дослідницькі групи, бесіди з консультантами тощо, а також неформальні інформаційні канали.

Заходи щодо формування політичної динаміки змін

Етап 9. Забезпечення підтримки всіх груп влади всередині фірми

У такій політичній системі, як організація, перш ніж оголошувати про заплановані зміни, необхідно заручитися підтримкою ключових груп, що мають владу. Необхідно також виявити неформальних лідерів — для формування сприятливого для здійснення змін організаційного клімату. Часто існує лише невелика кількість людей, участь яких на самому початку є абсолютно необхідною, тому в цьому випадку варто орієнтуватися на дійсно ключових людей, а вже потім забезпечувати участь інших.

Групи, що протидіють змінам, мають бути «збалансовані» або нейтралізовані. Немає необхідності безпосередньо втягувати у зміни всі групи, що мають владу. Деякі з цих груп можуть підтримувати зміни на ідейних засадах, тоді як інші виступати за них тому, що вони посилюють їх власний статус в ієрархії. Разом з іншими ці групи мають враховуватися при плануванні змін, щоб їхня участь створювала стимули для членів груп.

Також існують групи, з якими необхідно торгуватися або укладати домовленості. Головне — визначити ключові групи, яких можуть торкнутися зміни, а також розробити і використувати стратегії, що дозволяють забезпечити підтримку необхідної частини цих груп.

Методи забезпечення підтримки:

- запрошення до участі (співробітник буде ототожнювати себе зі змінами);
- переконання (підтримка людей, участь яких не обов'язкова на початковій стадії, може бути досягнута за рахунок апелювання до найбільш значимих цінностей організації);

- формальні і неформальні стимули (можливість отримати нове завдання, підвищення статусу, просування у кар'єрі тощо);
- ізоляція (застосовується відносно людей, які є важливими для організації, але при цьому навряд чи будуть підтримувати зміни на початкових етапах; збереження позицій таких людей у службовій ієрархії спрямоване на створення їх дистанціювання від розв'язання завдань, безпосередньо пов'язаних зі змінами);
- «вентилювання» (звільнення, незважаючи на їх інтелект, знання і досвід, невеликої кількості керівників вищої ланки, не здатних через різні причини інтегруватися в нове життя організації, як показує практика, є неминучим).

Етап 10. Формування стилю поведінки, орієнтованої на лідерство

Вплив на політичну атмосферу організації в забезпеченні підтримки змін роблять керівники. Особливе значення має стиль поведінки лідерів організації, зокрема те, як вони поведуться на людях, як використовують механізми стимулювання, якою термінологією оперують. Це має особливе значення на початкових стадіях трансформації, коли спостереження співробітників за лідером є особливо пильним.

Етап 11. Навмисне використання символів і термінології змін

Навмисне використання символіки і лексики для створення енергії змін впливає на учасників перетворень, дає можливість створити новий центр влади або об'єднати існуючі під спільним прапором. Лексика також є важливою для управління в умовах невизначеності. Якщо, наприклад, зміни були оголошені успішними, то воно може згодом стати таким у сприйнятті оточуючих.

Етап 12. Визначення точок стабільності

При постійній невизначеності люди можуть вдатися до паніки, почати зайві захисні дії і чинити нерозумний опір будь-яким запропонованим змінам, що може викликати дисфункціональні наслідки. Щоб зменшити тривогу людей, необхідно підтримувати певні джерела стабільності (структур, людей, фізичних параметрів, що не змінюються). Ці точки стабільності відіграють роль «якорів». Вони дають людям точку опори, щоб не загубитися в епіцентрі бурхливих змін.

Зрозуміло, що надто багато якорів можуть спровокувати опір. Важливо пропагувати витримку. Люди не зможуть відчувати себе комфортно там, де немає стабільності, або якщо вони в ній сумніваються. Таким чином, ті елементи організації, які не змінюються протягом перехідного періоду, мають бути ідентифіковані і стати відомими членам організації. Вони будуть виконувати функцію поручнів під час руху по хиткому мосту змін.

Отже, успіх впровадження змін залежить від безлічі факторів. Насамперед, від групи технічних факторів. Найголовнішим, мабуть, варто визнати функціональну і технічну/технологічну адекватність інновацій. Велике значення має якість процесів розробки і супроводження змін. Велику роль відіграє і те, як організовані процеси в самій організації.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:

1. У чому полягає розподіл управлінської праці?
2. Охарактеризуйте основні види розподілу та кооперації праці на підприємстві.
3. Розкрийте технологічний розподіл завдань серед менеджерів різних категорій.
4. Назвіть особливості розподілу функцій між членами загального керівництва підприємства.
5. Визначте форми розподілу праці та їх зміст.
6. Висвітліть напрямки вертикального та горизонтального розподілу праці.
7. У чому полягає зміст понять «відповідальність», «повноваження», «компетенція», «зобов'язання», «розпорядження», «делегування»?
8. Охарактеризуйте схему делегування повноважень. Назвіть умови делегування повноважень.
9. Назвіть і охарактеризуйте фактори, що перешкоджають активному делегуванню повноважень в організації. Розкрийте сутність та особливості делегування відповідальності.

10. *Визначте фактори ефективності лінійних повноважень.*
11. *Обгрунтуйте заходи подолання помилок працівників.*
12. *Розкрийте зміст та принципи розпорядчої діяльності менеджера.*
13. *Охарактеризуйте типи комунікативної поведінки керівників.*
14. *Висвітліть комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності менеджера.*
15. *Охарактеризуйте ознаки команди.*
16. *Перерахуйте основні принципи командної роботи.*
17. *Назвіть методи організації командної роботи.*
18. *Перерахуйте основні позитивні якості командної роботи.*
19. *Назвіть негативні якості командної роботи.*
20. *Опишіть концепції керівництва з різною орієнтацією на використання командної роботи.*
21. *Перерахуйте основні етапи створення та організації командної роботи.*
22. *Охарактеризуйте ролі учасників команди.*
23. *Що повинен передбачити менеджер при організації командної роботи.*
24. *Охарактеризуйте ознаки команди.*
25. *Перерахуйте основні принципи командної роботи.*
26. *Назвіть методи організації командної роботи.*
27. *Перерахуйте основні позитивні якості командної роботи.*
28. *Назвіть негативні якості командної роботи.*
29. *Опишіть концепції керівництва з різною орієнтацією на використання командної роботи.*
30. *Перерахуйте основні етапи створення та організації командної роботи.*
31. *Охарактеризуйте ролі учасників команди.*
32. *Що повинен передбачити менеджер при організації командної роботи.*