

Ім'я користувача:
Іващенко Максим

ID перевірки:
1010709515

Дата перевірки:
21.03.2022 14:28:48 EET

Тип перевірки:
Doc vs Library

Дата звіту:
21.03.2022 15:00:38 EET

ID користувача:
90576

Назва документа: LiashenkoDenysluriiovych_MAm51_1

Кількість сторінок: 61 Кількість слів: 12780 Кількість символів: 101459 Розмір файлу: 142.68 KB ID файлу: 1010627504

3.47% Схожість

Найбільша схожість: 1.65% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1000020135)

Пошук збігів з Інтернетом не проводився

3.47% Джерела з Бібліотеки 184

Сторінка 63

0.31% Цитат

Цитати 3

Сторінка 64

Не знайдено жодних посилань

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Вищого навчального закладу
Укоопспілки «Полтавський університет
економіки і торгівлі»

08 липня 2015 року № 152-Н

Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Навчально-науковий інститут заочно-дистанційного навчання
Кафедра менеджменту

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____

(підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

«26» лютого 2022 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ступеня вищої освіти «Бакалавр»**

на тему «Сучасні підходи до процесу делегування повноважень керівника на підприємстві»

(за матеріалами Товариства з обмеженою відповідальністю «Агрофірма
«Хлібодар»)

(повна назва підприємства)

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(шифр та назва)

Виконавець роботи Ляшенко Денис Юрійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Науковий керівник К.Е.Н.,

доцент Рибалко-Рак Леся

Андріївна

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Рецензент

Директор ТОВ

«Агрофірма

«Хлібодар»

Кочерга Петро

Іванович

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Полтава 2022

ВСТУП

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

Особливостям делегування повноважень, а також співвідношенню з поняттями «передача повноважень» та «наділення повноваженнями» присвячено праці таких науковців, як В. Борденюк, Н. Сокровольська, О. Крупчан, П. Любченко, А. Солонар, М. Трещов, І. Хребтій. Якщо розглядати окремі аспекти характеристики делегування повноважень, такі як передача підлеглому завдання або дії, які повинен здійснити керівник, то вони висвітлювалися у працях В. Авер'янова, Н. Гергелюк, А. Крусян, Т. Мацелик, М. Сидора. Вітчизняні науковці М. Виноградський, А. Виноградська, В. Гурієвська, Г. Одинцова, А. Рачинський, Л. Скібіцька розглядають аспекти делегування повноважень, зокрема права працівника у разі делегування йому повноважень, дотримання правил взаємодії керівника та підлеглого, що сприяє ефективності їх взаємодії. У наукових працях дослідники також розглядають переваги раціонального делегування повноважень і відповідальності, вказуючи на перешкоди щодо ефективного делегування повноважень.

Ефективним виконанням завдань керівника є основоположний принцип менеджменту оптимального поєднання централізації і децентралізації в управлінні. Важливо зазначити, що поєднання централізації і децентралізації

в менеджменті – це проблема розподілу повноважень на прийняття конкретно визначених рішень відповідно кожного рівня управлінської ієрархії.

Оптимальним варіантом вважається підхід, коли централізовані рішення відносяться до розроблення цілей і стратегій організації у цілому, а децентралізованими – рішення, пов'язані з оперативним управлінням. Децентралізована форма управління передбачає передачу прав прийняття рішень виробничим відділенням (операційно-господарській ланці), що користуються господарською самостійністю.

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

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОЦЕСУ ДЕЛЕГУВАННЯ
ПОВНОВАЖЕНЬ КЕРІВНИКА НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Повноваження та відповідальність як структурні елементи делегування на підприємстві

Організація взаємодії – це «процес створення організаційної структури управління підприємством, яка є матеріальною основою системи управління і повинна змінюватися залежно від вибраної стратегії на передбачувану перспективу. Організація взаємодії дає можливість персоналу підприємства ефективно та спільно працювати для досягнення визначених цілей [11].

Організація передбачає формування системи управління та її органів-підрозділів апарату управління, включаючи розподіл між ними функцій, прав і відповідальності, взаємозв'язок між елементами керуючої та керованої підсистеми.

Повноваження – це обмежене право використовувати ресурси підприємства і спрямовувати зусилля його співробітників на виконання певних завдань. Повноваження делегують посаді, а не індивіду» [9].

В управлінській діяльності виокремлюють такі види повноважень, що представлені на рис. 1.1.

Рис. 1.1. Види повноважень в управлінській діяльності [31]

Лінійні повноваження передбачають «наявність прямого посадового зв'язку між керівниками і виконавцями, у межах 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 управління діяльністю основних

підрозділів, організації праці персоналу, створення умов, необхідних для виконання персоналом своїх обов'язків, прийому і звільнення співробітників, їх оцінки, заохочення і покарання, підтримання сприятливого морально-психологічного клімату в колективі» [2].

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» [9].

Штабні повноваження можуть бути дуже обмежені (фактично чисто консультативними) або такими загальними, що майже зникає різниця між ними і лінійними обов'язками. Види функціональних повноважень за ознакою опрацювання конкретних рекомендацій відображено на рис. 1.2.

Рис. 1.2. Види функціональних повноважень за ознакою опрацювання конкретних рекомендацій [42]

Коли апаратні повноваження «зводяться до рекомендаційних, вважається, що лінійне керівництво буде звертатися за консультаціями до консультативного апарату 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 із поліпшення морально-психологічного клімату в колективі, ергономічних умов праці тощо)» [10].

Оскільки штабний апарат «може мати складнощі в спілкуванні з лінійним керівництвом (доводячи свою значимість), підприємство іноді

розширює повноваження штабного апарата до обов'язкових узгоджень із ним певних 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 діяти 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 [3].

Вище керівництво може розширити обсяг повноважень штабного апарата, надаючи йому право відхиляти рішення лінійного керівництва. Тобто метою таких 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 схвалюють. В організаціях рівнобіжні повноваження приймаються, наприклад, для контролю фінансових витрат; для цього необхідні два підписи – керівника організації і головного бухгалтера.

Апарат, що володіє «функціональними повноваженнями, може як запропонувати, так і заборонити певні дії в сфері 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, наприклад, кожна функціональна сфера має компетентний відділ маркетингу, який складається з начальника відділу, заступника, маркетолога по збуту, рекламі і операціях збуту, технічних виконавців» [11, 50].

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» [8].

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» [16].

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» [20].

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 [46].

Управлінські повноваження прямо пов'язані із відповідальністю, тобто необхідністю звітувати за прийняті рішення, активні дії і їх наслідки.

Відповідальність – це обов'язок виконати поставлені завдання і відповідати за їх задовільне вирішення [13].

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 [6].

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 [40].

Виокремлюють такі 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» [36].

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» [36].

Вищий ступінь відповідальності – це відповідальність керівника організації (підрозділу) за всі аспекти діяльності і за підлеглих, тобто загальна додаткова відповідальність [36].

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 рекомендації, недостатньої інформації, коли велике значення мають інтуїція, передбачення, досвід, довіра до підлеглих [57].

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 [22].

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 [9].

Засобом, за допомогою якого керівництво встановлює відносини між рівнями повноважень, є делегування [55].

Відповідальність і повноваження викладають у статутах, положеннях про структурні підрозділи підприємства і в посадових інструкціях управлінського персоналу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Документи нормативно-правової регламентації повноважень та відповідальності управлінського персоналу на підприємстві [26]

Основні функції структурних підрозділів, межі компетентності їх менеджерів визначає перший керівник підприємства.

Правильно розроблені положення сприяють поліпшенню організації управління, підвищенню ефективності праці управлінського персоналу, укріпленню дисципліни, прийняттю 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 [44].

При розробці положень про структурні підрозділи підприємства та посадових інструкцій необхідно враховувати такі рекомендації [14, 53]:

вони повинні бути конкретними, а формулювання, які містяться в них, чіткими й однозначними;

складати їх слід за єдиною методикою;

документи мають бути погоджені між собою;

при розробці слід додержуватися принципу системності, який полягає в тому, що складання положення про новий або зміна положення про діючий підрозділ, як правило, приводить до перегляду (коригування, зміни) положень про інші підрозділи;

документи у міру зміни функцій підрозділів, методів їх виконання, ролі і місця підрозділу в системі управління необхідно переглядати.

Положення та інструкції затверджуються керівником підприємства або його заступником відповідно до встановленого між ними розподілу функцій. Підготовку і затвердження положень та інструкцій, тобто введення їх у дію, доцільно здійснювати одночасно для всіх підрозділів або згідно з графіком [49].

Тимчасові положення та інструкції розробляються на один рік, після чого їх доопрацьовують, уточнюють, редагують і затверджують як постійні [5].

Організація взаємодії та повноваження ґрунтуються на взаємовідносинах повноважень, які пов'язують вищі рівні з нижчими рівнями працюючих і забезпечують можливість розподілу і координації завдань.

Засобом, за допомогою якого керівництво встановлює відносини між рівнями повноважень, є делегування.

Делегування – це передача завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання; це засіб, завдяки якому керівництво розподіляє серед співробітників обов'язки (завдання), що мають бути виконані для досягнення цілей підприємства [35].

Делегування – це процес передачі менеджерами владних повноважень і відповідальності співробітникам, що займають позиції на нижчих рівнях ієрархії [55].

Делегування означає наділення підлеглого певною свободою дій [24].

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 [45].

Основна мета делегування – створення умов для існування самої організації. Отже, від якості його залежить міцність і гнучкість корпоративної структури й культури.

В процесі делегування виокремлюють такі етапи [18, 37]:

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 [28, 48].

Принцип відповідності результату (достатності). Делеговані нижчому менеджеру повноваження повинні бути достатніми для того, щоб забезпечити досягнення очікуваних результатів.

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.

Принцип скалярності. Мова йде про командний ланцюжок – безперервну лінію владних повноважень, що визначає підзвітність кожного члена організації. Підлегли повинні знати, хто делегує їм повноваження і кому адресувати вирішення проблем, що виходять за їх межі.

Принцип рівня повноважень. Делегування тільки тоді може бути ефективним, коли рішення, що відповідають рівню повноважень і компетентності підлеглого, приймаються безпосередньо ним, а не передаються на вищі рівні командного ланцюжка.

Принцип взаємної відповідальності. Відповідальність у цьому випадку має мало спільного з неминучістю покарання. Насамперед, мається на увазі, що не тільки підлегли, 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.

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 [47].

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 [30].

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 [33].

При делегуванні слід дотримуватися 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 [17].

Делегування повноважень має здебільшого чітко виражений суб'єктивний характер. Кожний менеджер по-своєму оцінює можливості 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 [56].

Найбільш доцільно використовувати делегування у таких ситуаціях [56, 58]:

зайнятість не дає менеджеру можливості самому розв'язати проблему;

менеджер бачить і розуміє, що підлеглий може виконати певну роботу краще або не гірше за нього;

менеджер намагається сприяти зростанню професійної майстерності підлеглих;

менеджеру необхідно вивільнити час для вирішення інших завдань.

Реалізація принципу делегування повноважень має такі переваги [15]: 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.

Напрямами практичної реалізації делегування повноважень є такі [43]:

перерозподіл функцій між керівником і його заступниками. Основна мета – вивільнення менеджера від участі у розгляді і вирішенні питань, які можуть розглянути і розв'язати його заступники. Розподіл функцій відображається у наказі або іншому спеціальному документі, який має бути доведений до відома всіх лінійних і функціональних менеджерів;

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;

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;

тимчасове надання працівнику певних прав для виконання конкретного кола робіт, розв'язання завдання тощо;

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;

введення порядку, за якого 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).

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 [4].

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 буде 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 [12].

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 [41].

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 досягати потрібних результатів, проте, при цьому дії, принципи і методи виконання можуть бути зовсім іншими, ніж у нього. Не завжди менеджери готові з цим миритися [34].

Пол Ньюмен визначив причини відмови керівників від делегування повноважень (рис. 1.3).

Основними факторами, що перешкоджають активному делегуванню повноважень є такі:

недовіра до підлеглих, тобто відсутність у менеджера впевненості у тому, що вони якнайкраще виконають доручену їм роботу;

недооцінка здібностей підлеглих. Дуже часто вона має апріорний 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;

Рис. 1.3 Причини небажання керівників делегувати повноваження (за П. Ньюменом) [33]

бажання керівника самому брати участь у розв'язанні всіх управлінських і виробничих ситуацій. Як правило, такий стиль роботи мало ефективний, призводить до втрати відчуття перспективи, обмеження активності працівників, величезної завантаженості менеджера;

неправильне розуміння престижності. Деякі менеджери вважають, що вони повинні знати все про свою організацію (підприємство) і на вимогу повинен негайно давати 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;

прагнення до влади, небажання поступитися частиною своїх прав, впевненість, що делегування повноважень, довіра до підлеглих, спирання 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;

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;

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;

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

Також Пол Ньюмен визначив причини ухилення підлеглих від відповідальності (рис. 1.4).

Рис. 1.4. Причини відмови підлеглих від відповідальності (за П. Ньюменом) [33]

Особисті якості менеджера є передумовою ефективного делегування. До таких якостей відносять наступні [27, 54]:

моральна готовність надавати підлеглим певну свободу дій;

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. Необхідно розуміти й приймати ідеї, що виходять знизу, як самодостатню основу для ухвалення рішення саме на цьому рівні;

розуміння того, що підлегли також мають право на помилку. Загроза покарання й тотальний контроль – найгірші мотиватори до прояву ініціативи знизу. У децентралізації головне не гарантії рішення окремого завдання, а налагодження системи управління, при якій потенціал делегування буде постійно задіяний, що можливо тільки тоді, коли нижчий менеджер відчуває впевненість у своїх повноваженнях;

довіра до підлеглих повинна базуватися на оцінці їх досвіду роботи і професійної кваліфікації.

Акцент у процесі делегування влади змістився з керівників на підлеглих, так що варто звертати увагу не лише на делегування повноважень, а й про їх прийняття. 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. Тому наступним завданням дослідження є визначення ключових етапів процесу делегування повноважень керівника на підприємстві та особливостей їх реалізації.

1.2. Процес делегування повноважень керівника на підприємстві: ключові етапи та особливості їх реалізації

Ефективне функціонування складної системи відносин керівника і підлеглих йому службовців виключає одноосібне виконання керівником управлінських функцій. Одному керівникові важко вирішувати всі управлінські завдання і навіть найдосвідченіший, енергійний, талановитий керівник не в змозі один впоратися з вирішенням численних державно-управлінських завдань, що стоять перед керованим ним колективом. Виходом із цього становища може стати делегування повноважень – надання керівником своїм безпосереднім підлеглим права самостійно вирішувати заздалегідь визначені завдання або здійснювати ті чи інші дії, відповідальність за які несе керівник [13].

Делегування повноважень державно-управлінської діяльності створює передумови для вироблення і прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень і більш ефективної їх реалізації, а також дає змогу розширити діапазон управління керівника, звільняє його від вирішення другорядних питань, виконання рутинних операцій, дає можливість зосередитися на

вирішенні основних, перспективних завдань і принципових питань, які ніким іншим, крім нього, вирішені бути не можуть [1].

У практиці сучасного управління підприємством широкого поширення набув підхід, за яким керівник залишає за собою стратегічне управління, а оперативне делегує підлеглим.

Делегування повноважень – надання керівником своїм безпосереднім підлеглим права самостійно вирішувати заздалегідь визначені завдання або здійснювати ті чи інші дії, відповідальність за які несе керівник [51].

Розвиток суспільства сприяв зміні підходів до процесу делегування повноважень керівника на підприємстві. Відповідно виокремлюють такі етапи розвитку делегування [4, 23, 52].

1. Перший етап делегування характеризується централізованими командно-бюрократичними правилами вироблення управлінських рішень. Делегування підтримується на нульовому рівні, рішення виробляються в централізованій структурі управління, звітність та нормування деталізовані.

2. Другий етап вводить поняття «управління у співпраці», яке передбачає колективне обговорення проблем, вироблення рішень в ході обговорення, спільне обговорення варіантів рішень, виділення сфер управлінської діяльності співробітників служб управління.

3. Третій етап розвитку делегування пов'язаний з появою поняття «заборона на втручання з боку вищого керівника». Якщо перший і другий етап спиралися на право керівника будь-якого рівня контролювати всі нижчі структури, то третій етап обмежив сферу управління тільки найближчим рівнем підпорядкування. Більш того, для кожного керівника виділяється сфера управління і відповідальності.

Делегування може такі форми [38, 51]:

1. Повне делегування: підлеглий виконує роботу і несе за неї відповідальність перед вищим рівнем управління, безпосередній керівник звільнений від участі в роботі.

2. Обмежене делегування: підлеглий виконує доручену роботу, але відповідальність за її результати несе разом зі своїм безпосереднім керівником.

3. Нульове делегування: підлеглий виконує доручену роботу, але відповідальність за її результати несе його керівник.

4. Делегування навпаки: підлеглий, отримавши завдання, перекладає його виконання на свого керівника.

Процес делегування повноважень складається з таких чотирьох етапів [21, 33].

1. Покладання завдання на підлеглих. Перед фактичним делегуванням керівник має прийняти рішення про завдання, які він бажає передати підлеглому або групі підлеглих. Варто скласти список завдань, які необхідно виконати, разом із цілями, яких потрібно досягти, і передати цей список підлеглим.

Передача повноважень можлива за наявності взаємної довіри між менеджером і підлеглим. Це можливо тільки тоді, коли менеджер сам формує свою команду. Отже, ефективне управління, засноване на делегуванні повноважень, невіддільне від підбору та розстановки кадрів, постійної роботи з людьми. Тому важливі здібності менеджера знайти працівника, якому можуть бути делеговані повноваження, уміння формулювати кінцеву мету і проміжні завдання, встановлювати критерії, оцінки і методи контролю діяльності виконавця, форми мотивації. У процесі делегування необхідно враховувати психологію виконавців. Успіх делегування істотно зростає, якщо менеджер і співробітник, якому делеговані повноваження, єдині в розумінні цілей і завдань управління організацією і зв'язані взаємною довірою. Якщо виконавець невисокої думки про працьовитість начальника, то, природно,

будь-яке делегування буде сприйняте як ще одна спроба перекласти свої функції на плечі підлеглих. Якщо ж виконавець переконаний у тому, що делегування йому функцій менеджера – визнання компетентності й уміння, то ефект делегування зросте.

2. Передача повноважень для виконання завдань. На цьому етапі підлеглому делегуються належні повноваження, які необхідне для виконання покладеного на нього завдання. Керівник повинен донести до працівника, що певний обсяг повноважень делегується виключно для виконання визначених завдань.

Іншу сторону делегування складає форма або спосіб доручення обов'язків. Важливо, щоб менеджер володів умінням створювати зацікавленість підлеглих, тобто щоб йому було доступне мистецтво використання влади і мистецтво досягнення гарних результатів за допомогою своїх працівників. Делегуванню повноважень передують значна підготовча робота, яку повинен здійснювати керівник. Вона полягає у визначенні того, для чого, кому, яким чином делегувати повноваження, які вигоди від цього. Загальний висновок полягає в тому, що делегувати повноваження потрібно завжди максимальній кількості співробітників, які знаходяться на найнижчих поверхах управлінської структури, де на практиці реалізуються прийняті рішення.

3. Прийняття доручення. На цьому етапі підлеглий або приймає, або відмовляється від завдань, покладених на нього керівником. Якщо підлеглий відмовляється прийняти завдання та повноваження для його виконання, керівник знаходить іншу особу, яка здатна та бажає виконати доручення.

Делегування дедалі сильніше втягує працівників у життя організації. Коли керівник покладає на працівників відповідальність і передбачає їм повноваження для виконання завдань (не має значення, індивідуальних або групових), вони відповідають тим, що прагнуть взяти більш активну участь у житті організації та успіху в роботі свого підрозділу і всієї організації.

Делегування дозволяє працівникам розвиватися. Якщо керівник сам приймає всі рішення і висуває всі ідеї, то працівники ніколи не навчаться виявляти ініціативу і нести відповідальність за доведення завдань до успішного завершення.

4. Підзвітність. Як тільки завдання прийнято підлеглим, він стає відповідальним за його виконання і відповідає за нього перед керівником.

Делегування повноважень передбачає посилення ролі контролю виконання завдання. Чим більшу частину своїх обов'язків і прав керівник передає (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 повинна передбачати постійну й оперативну інформацію керівника про хід виконання працівником делегованих йому обов'язків і використання прав.

Ефективне використання процесу делегування створить низку переваг для зацікавлених осіб на підприємстві, а саме власники зможуть передати топ-менеджерам ключові функціональні процеси та завдання, що допоможе значно підвищити продуктивність підприємства за рахунок правильного розподілу завдань між керівниками різних рівнів та іншими працівниками; топ-менеджери матимуть можливість займатися розвитком **ключових процесів**, вирішенням перспективних управлінських та інших бізнес-завдань; керівники середнього рівня менеджменту зможуть розвивати свої управлінські навички і вміння, підвищити ефективність функціонування своїх підрозділів; співробітники будуть розвиватися як фахівці та професіонали у своїй галузі за рахунок зростання складності виконуваних завдань [39].

У підлеглих також виникає опір делегуванню через нестачу знань і вмінь, боязнь критики. Це веде до невпевненості у своїх силах. Опір делегуванню виражається також у страху перед відповідальністю. Якщо керівник відчуває, що його підлеглі виявляють опір делегуванню завдань, то необхідно поговорити з ними про це відверто, обговорити з ними ці

проблеми, зуміти знайти причини і прийти до спільних рішень (наприклад, розробити заходи щодо стимулювання, заручитися підтримкою керівника тощо) [7].

Для ефективного процесу делегування керівнику необхідно виконати такі завдання [32, 40]:

- підібрати найбільш відповідних співробітників;
- розподілити сфери відповідальності;
- координувати і консультувати підлеглих;
- здійснювати контроль робочого процесу і результатів;
- давати оцінку своїм співробітникам (не лише хвалити, а й об'єктивно робити зауваження);
- уникати спроб зворотного або наступного делегування.

Для ефективного процесу делегування підлеглим необхідно виконати такі завдання [19]:

- самостійно здійснювати делеговану діяльність і приймати рішення на свою відповідальність;
- своєчасно інформувати керівника;
- координувати свою діяльність із своїми колегами, забезпечувати обмін інформацією;
- підвищувати кваліфікацію для того, щоб відповідати вимогам.

Для менеджера проблема делегування, безперечно, не в тому, скільки справ він повинен делегувати, щоб розвантажити себе і вивільнити свій час, а в тому, скільки справ він може доручити, не висуваючи до співробітників надмірних вимог. Чим вище місце в службовій ієрархії займає керівник, тим більше часу він повинен витратити на стратегічну управлінську діяльність і тим менше – на виконавську [25].

Л. Зайверт пропонує застосовувати 20 критеріїв технології правильного делегування [8]:

- делегувати завчасно – рішення про те, що і кому потрібно доручити, приймається відразу після складання робочого плану;

делегувати у відповідності до здібностей і можливостей своїх співробітників;

делегувати із урахуванням необхідності мотивації та стимулювання своїх співробітників;

делегувати завдання або роботу по можливості повністю, а не у вигляді часткових ізольованих завдань;

пояснювати співробітнику, про що йде мова, про окремий випадок чи довготривале делегування;

однорідні завдання делегувати по можливості одному і тому ж співробітнику;

переконатися, чи може і хоче відповідний співробітник взятися за завдання;

не доручати для надійності одну й ту ж роботу двом співробітникам, які не знають про це;

передавати співробітнику разом із робочим завданням повноваження і компетенцію, необхідні для його виконання;

надавати співробітнику якомога повні та точні інструкції, інформацію про його завдання, впевнитися в тому, що делеговане доручення зрозуміли правильно;

пояснити значення та мету завдання;

значні і важливі завдання доручати через документування;

про нові і складні завдання повідомляти п'ятиступеневим методом: підготувати співробітника; пояснити завдання; продемонструвати спосіб виконання роботи; довірити співробітнику подальше виконання завдання під наглядом і коригувати його; передати співробітнику роботу цілком і здійснювати контроль тільки за виконанням;

надавати співробітнику можливість подальшого професійного навчання з метою кращого виконання доручених йому відповідальних завдань;

забезпечувати співробітнику доступ до будь-якої необхідної інформації;

уникати того, щоб без вагомих причин втручатися в робочий процес і таким чином порушувати процес делегування;

надавати співробітнику впевненість у тому, що у випадку виникнення труднощів і проблем він завжди може отримати пораду й підтримку від керівника;

вимагати від співробітника звіту через встановлені проміжки часу про стан виконання завдання;

контролювати кінцеві результати дорученого завдання і терміново інформувати співробітника про результати контролю;

конструктивно хвалити за успіхи і вказувати за недоліки в роботі, дозволяти співробітнику представляти у вищій інстанції доручене йому завдання.

Ефективний контроль процесу делегування вимагає дотримання наступних елементів технології [25, 44].

1. Виробити підхід до працівника. Якщо працівник виконує своє завдання за мінімального впливу зі сторони керівника, то необхідно влаштувати систему контролю лише з декількома критичними контрольними точками на всьому процесі. Якщо ж працівник вимагає більшої уваги, необхідно створити систему, що передбачить безліч контрольних точок в напрямку досягнення поставленої мети.

2. Необхідно побудувати і застосовувати систему відстеження завдань, які керівник дав працівникам. Для цього слід використовувати щоденник часу, персональний електронний асистент або програму контролю за часом.

3. Слід тримати відкритими канали комунікації. Необхідно переконатися, що працівники розуміють, що у ситуації, коли вони не можуть вирішити проблему, що виникла, можливо завжди звернутися до керівника, який з'ясує, чи не потрібно їм додаткове навчання, консультації або інші ресурси.

4. Дотримуватися домовленостей, що укладені при делегуванні.

Підлеглий повинен розуміти важливість прийняття персональної відповідальності за свою роботу.

5. Винагороджувати за роботу, що відповідає або перевершує очікування, і критично аналізувати роботу, що не задовольнила очікувань.

Нельсон Б., Економі П. розробили шість кроків делегування [29]:

1. Повідомити сутність завдання. Точно опишіть, що і коли повинно бути зроблене відповідно до Ваших намірів, і яких результатів Ви очікуєте.

2. Описати загальну ситуацію у зв'язку із завданням. Поясніть, чому завдання потрібно виконати, його важливість у загальному перебігу подій, а також ускладнення, що можуть виникнути під час його виконання.

3. Визначити нормативи. Встановіть, що Ви будете використовувати для контролю виконання завдання. Ці нормативи повинні бути реальними й здійсненними.

4. Надати повноваження. Ви повинні надати працівникові повноваження, необхідні для виконання ним завдання.

5. Надати підтримку. Визначте ресурси, необхідні працівнику для виконання завдання, і надайте їх йому. Успішне завершення завдання може вимагати грошей, навчання, поради й інших ресурсів.

6. Дістаньте згоду. Повторіть, який саме результат Ви хочете отримати і переконайтеся, що працівник розуміє доручене завдання.

Існують дві основні **концепції делегування** повноважень [19]:

класична – передача повноважень зверху вниз. Повноваження вважаються делегованими, коли вони передані керівником підлеглому;

сучасна – ухвалення повноважень. Повноваження вважаються делегованими, коли вони прийняті підлеглим. Виходячи з цієї концепції, підлеглий має право відхилити вимоги керівника.

Отже, процес делегування повноважень включає наступні етапи [46]:

доручення працівникам індивідуальних конкретних завдань;

надання відповідних повноважень і ресурсів підлеглим;

формулювання зобов'язань підлеглих виконати доручені їм завдання.

До низки **основних принципів раціонального делегування** в менеджменті відносяться [13]:

єдиноначальність – співробітник отримує завдання і відповідає за їх виконання перед одним начальником;

відповідність – склад завдань повинен відповідати характеру повноважень співробітника;

координація – склад повноважень повинен динамічно коригуватися відповідно до нових завдань співробітника;

достатність – масштаби відповідальності не повинні перевищувати індивідуальні можливості співробітника;

вмотивованість – розширення відповідальності має мотивуватися підвищенням оплати, впливу або лідерства.

Мистецтво делегування повноважень і здійснення контролю діяльності з метою забезпечення ефективного виконання підлеглими покладених на них завдань, обов'язків у практиці управління характеризується як визначальна ознака якості праці самого керівника.

Таким чином, делегування повноважень складає важливу сторону управлінської діяльності будь-якого керівника і є необхідним елементом ефективності розвитку підприємства. Делегування повноважень надає самостійності підлеглим, відкриває ширші можливості задоволення їхніх правомірних потреб і мотивів. Мотивований співробітник, у свою чергу, працює ініціативно й ефективно, що сприяє результативності управлінської праці загалом. Отже, сучасний керівник мусить володіти мистецтвом делегування повноважень.

Дослідженню прикладних аспектів процесу делегування повноважень у Товаристві з обмеженою відповідальністю «Агрофірма «Хлібодар» присвячено **другий розділ кваліфікаційної роботи.**

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ У
ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«АГРОФІРМА «ХЛІБОДАР»

2.1. Соціально-економічна характеристика ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» як системи управління

2.2. Оцінка та характеристика процесу делегування повноважень у ТОВ «Агрофірма «Хлібодар»

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

Необхідно зазначити, що у практиці управління в системі ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» був досвід, коли безліч питань, які мали і могли вирішуватися підлеглими, керівник брав на себе або нав'язував їм свої варіанти рішень. Таким позбавленням свободи дій, підлеглі були не зацікавлені у результатах своєї праці, оскільки не мали змоги впливати на прийняття

рішень. На сьогодні, у разі делегування повноважень працівники ТОВ «Агрофірма «Хлібодар», перед якими поставлена чітка мета і, відповідно, визначені певні завдання, діють, як правило, ініціативно і завзято. І як наслідок – формується стиль керівництва, який виключає адміністративно-командні прийоми і тяжіє до культури узгодження рішень, що передбачає вияв поваги до виконавців і усвідомлене розуміння як керівником, так і підлеглими значущості своїх дій, а отже, конструктивності делегування в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар».

Завдання в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» делегують, передбачаючи конкретні строки виконання. При цьому в обов'язки керівника входить як визначення цілі завдання, так і контроль над його виконанням. Делегують в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» окремі операції, що мають можливість повторюватися та плануватися, а їх виконання може забезпечити високу якість прийняття рішень.

Слід зазначити, що раціональне делегування обов'язків і повноважень в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» забезпечує:

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

Сутність процесу делегування в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» виглядає наступним чином: керівник розробляє стратегію і передає більш рутинну роботу й владу прийняття рішень менш важливих питань підлеглим, які мають необхідні знання, досвід та зацікавленість виконати делеговані їм обов'язки, за собою менеджер зберігає загальне управління контроль і

відповідальність за кінцевий результат, якщо щось піде не так. Делегування обов'язків розглядається як один із найважливіших умінь керівника ТОВ «Агрофірма «Хлібодар».

Для керівника ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» із необхідності делегування впливає низка обов'язків:

- підібрати найбільш відповідних співробітників;
- розподілити сфери відповідальності;
- координувати і консультувати підлеглих;
- здійснювати контроль робочого процесу і результатів;
- давати оцінку своїм співробітникам (не лише хвалити, а й об'єктивно критикувати);

не допускати спроб зворотного або наступного делегування.

Для підлеглих ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» із делегування також витікають специфічні обов'язки:

- самостійно здійснювати делеговану діяльність і приймати рішення на свою відповідальність;
- своєчасно інформувати керівника;
- сповіщати керівника про всі незвичайні випадки;
- координувати свою діяльність із своїми колегами і дбати про обмін інформацією;

підвищувати кваліфікацію для того, щоб відповідати вимогам.

Для менеджера ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» проблема делегування, безперечно, не в тому, скільки справ він повинен делегувати, щоб розвантажити себе і вивільнити свій час, а в тому, скільки справ він може доручити, не пред'являючи до співробітників надмірних вимог. Тому що, чим вище місце в службовій ієрархії займає керівник, тим більше часу він повинен витратити на керівну діяльність і тим менше – на виконавську.

Приставаючи до делегування керівник ТОВ «Агрофірма «Хлібодар», починає із завдань, що істотно не впливають на діяльність фірми, якщо вони не будуть виконані в термін або не укладуться в бюджет. Коли працівники

ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» мають впевненість і досвід, їм делегують завдання більш високого рівня. В ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» оцінюють рівень кваліфікації працівників і дають завдання, що відповідають або дещо перевищують цей рівень. Також встановлюють графік виконання і контролювати результати роботи.

В ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» визначені завдання, що аналізуються нижче, завжди делегуються. Керівник ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» використовує кожен можливість, яка вимагає, щоб розглянуті нижче види робіт були делеговані підлеглим.

1. Дрібні справи. Для керівника ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» немає більшої небезпеки витрати часу марно, ніж спроба вникнути в усі деталі, наприклад, повторна перевірка документів і креслень, проведення днів у пошуках помилки в програмному модулі або особистий контроль табеля робочого часу працівників тощо. Керівник ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» зобов'язаний організувати роботу всього колективу, яка спрямована до досягнення загальної мети, а не тільки виконання особистих завдань. Керівник ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» зосереджує свої зусилля на найважливіших завданнях, що дозволяють найбільш ефективно організувати працю працівників.

2. Збір інформації. Пошук інформації про конкурентів, години, які проведені за переглядом номерів журналу Fortune, або відвідування довідкового відділу місцевої бібліотеки протягом тижня – усе це, зрештою, не можна вважати ефективним використання часу керівника ТОВ «Агрофірма «Хлібодар». Справа не тільки в тому, що читання газет, звітів, книг, журналів і тому подібного непогана розвага, а й у тому, що допомагає відкласти самі важливі завдання управління на потім. Керівнику ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» платять за вміння побачити загальну картину – збір різноманітних вихідних даних і їхнє осмислення. Але керівник може зробити це й більш ефективним способом – нехай хтось інший збере потрібну

інформацію, що звільнить його і дасть можливість використовувати час для аналізу і розробки рішення проблеми.

3. Постійні доручення. Найкращий спосіб виконання рутинної роботи керівником ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» – доручити її працівникам. Багато завдань з'являються у ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» знову і знову, наприклад, підготовка чернетки щотижневого звіту випуску продукції, порівняльний аналіз звіту витрат засобів за два тижні із затвердженим бюджетом, перегляд рахунка на оплату за телефонні розмови за минулий місяць. Час керівника ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» незрівнянно дорожчий, щоб витратити його на подібні рутинні задачі. Якщо у керівника з'явилося подібне постійне доручення, насамперед слід уважно придивитися до його особливостей. Як часто воно повторюється? Чи може керівник визначити, скільки часу варто виділити працівнику для його успішного виконання? Що потрібно зробити, щоб навчити працівників виконувати це завдання? Відповівши на ці запитання, готують графік і доручають завдання працівнику.

3. Заміщення. Часто буває так, що керівнику ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» необхідно бути одночасно в декількох місцях. Щодня працівникам надається можливість виступити у ролі керівника. Доповіді, запрошення на конференції, візити клієнтів і наради – це кілька подібних прикладів. Деякі заходи керівнику імовірно варто відвідувати особисто. Однак у багатьох випадках від того, чи відвідає керівник ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» захід особисто, чи пошле кого-небудь замість себе, рівно нічого не зміниться.

4. Майбутні обов'язки. Керівник ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» завжди шукає можливості для підготовки персоналу до відповідальності за їхню майбутню роботу. Наприклад, одним з основних обов'язків керівника є розробка річного бюджету для відділу. Надавши одному або декільком працівникам можливість допомагати, наприклад, у зборі основних даних про ринок або про проведені дослідження, керівник дає зрозуміти працівникам, що це за процедура підготовки зведеного бюджету. Можливості для навчання

персоналу ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» варто шукати всередині власного бізнесу. Як установлено, 90% усіх придбаних навичок отримано в процесі роботи. І справа не тільки в тому, що таке навчання безкоштовне, а й у тому, що, доручаючи працівнику дедалі складніші завдання, керівник ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» зміцнює його віру в свої можливості й допомагає йому зростати в організації.

Деякі завдання – це частина невід’ємної роботи керівника ТОВ «Агрофірма «Хлібодар». Керівник ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» ніколи не делегує наведені нижче функції, тому що не в змозі буде виконувати свої основні обов’язки.

1. Довгострокове планування та мета. Керівник займає в організації особливе становище. Воно надає йому унікальну можливість бачити перспективу розвитку ТОВ «Агрофірма «Хлібодар». Тому один із основних обов’язків керівництва – передбачення. Хоча працівники будь-яких рівнів можуть надати керівнику допомогу, підготувавши вихідні дані та пропозиції. Це допоможе керівнику визначити перспективу, але розробити довгострокові плани розвитку організації та її мету повинен керівник сам. ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» функціонує набагато ефективніше, якщо в ній усі йдуть разом і в одному напрямку.

2. Оцінка діяльності, дисципліна і стягнення. Якщо мова йде про дисципліну або накладення стягнень, то вирішувати це належить тільки керівнику ТОВ «Агрофірма «Хлібодар». Керівник ставить перед працівниками завдання, встановлює нормативи, за допомогою яких буде оцінювати їхні досягнення. Не випадково тільки керівник вирішує, чи досяг працівник тих показників, що він для нього встановив. Керівник ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» не делегує подібні завдання.

3. Конфіденційні обставини. Керівник ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» має доступ до інформації, закритої для персоналу. Розміри окладів, заробітна плата, дані про приватну власність і особисте оподаткування – приклади інформації подібного типу. Надання подібної інформації, може мати досить

руйнівні наслідки для ТОВ «Агрофірма «Хлібодар». Якщо конкуренти одержать у свої руки деякі секретні технології, на розробку яких організація витратила багато часу і грошей, це може завдати великої шкоди ТОВ «Агрофірма «Хлібодар». Незважаючи на те, що персонал може цікавитися подібними питаннями, керівник завжди залишає завдання, пов'язані з інформацією такого роду, для себе.

Керівник ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» контролює виконання делегованих повноважень кількома методами:

1. Формалізована система контролю. Це формальна система для реєстрації завдань і визначених термінів. Система може бути ручна або комп'ютеризована.

2. Особисте спостереження. Неформальна система регулярного відвідування Ваших працівників і перевіркою їхніх успіхів.

3. Контрольні виміри. Періодичні заміри роботи працівників і контроль відповідності прийнятим нормативам.

4. Звіти про роботу. Регулярне одержання від працівників звітів про виконану роботу і досягнутий прогрес допомагає помітити як проблеми, так і успіхи. Обговорюються проблеми з працівниками і розробляється план виправлення ситуації.

5. Скасування права. Якщо проблеми залишаються, незважаючи на всі зусилля вирішити їх, керівник може скасувати право працівника на завершення.

6. Перепризначення виконавців. Це виняткове рішення керівника, якщо делегування здійснюється неправильно. Якщо працівники нездатні виконати доручені їм завдання, керівник передає їх працівникам, які мають більше можливостей успішно його виконати.

Кожен працівник ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» унікальний. Один метод контролю підходить одному працівнику, але не підходить іншому. Новий або недосвідчений працівник, природно, вимагає більше уваги і підтримки, ніж працівник, що вже має досвід виконання цієї роботи. Досвідчений працівник

не вимагає щоденної уваги, так як це потрібно менш досвідченому працівнику.

Контроль делегування в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» вимагає наступне.

1. Вироблено підхід до працівника. Якщо працівник виконує своє завдання за мінімального керівництва зі сторони керівника, то необхідно влаштувати систему контролю лише з декількома критичними контрольними точками на всьому шляху. Якщо ж працівник вимагає більшої уваги, необхідно створити систему, що передбачить безліч контрольних точок на шляху досягнення поставленої мети.

2. Використання ручної або комп'ютеризованої системи відстеження завдань, які керівник дав працівникам. Для цього використовується щоденник часу, персональний електронний асистент або програма контролю за часом, за вибором.

3. Відкриті лінії спілкування. Постійне переконання, що працівники знають, якщо вони не можуть справитися з проблемою, що виникла, то можна завжди звернутися до керівника, який з'ясує, чи не потрібно їм додаткове навчання або кращі ресурси.

4. Дотримання угод, що укладені працівниками. Якщо звіт запізнився, то слід з'ясувати, з якої причини. Переконатися, що працівник розуміє важливість прийняття персональної відповідальності за свою роботу і що здатність персоналу досягти поставлених цілей залежить від їхньої доброї волі.

5. Винагородження за роботу, що відповідає або перевершує очікування керівника, і засудження роботи, що не задовольнила очікувань. Працівники повинні знати, коли їм не вдалося виправдати очікування.

Своє вміння делегувати повноваження керівник ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» 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?

Якщо 6–7 відповідей на ці запитання стверджувальні, то доцільно переглянути існуючу систему делегування повноважень. У керівника ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» стверджувальних відповідей – 3.

Очевидно, що делегування в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» є взаємовигідне і для працівників, і для керівників, якщо воно виконується правильно.

Прикладні напрями удосконалення процесу делегування повноважень керівника в в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» обґрунтовано в наступному розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ДЕЛЕГУВАННЯ
ПОВНОВАЖЕНЬ КЕРІВНИКА У ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АГРОФІРМА «ХЛІБОДАР»

3.1. Удосконалення процесу розподілу повноважень та відповідальності керівника в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар»

Удосконалюючи розподіл повноважень в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар», тим самим удосконалюємо поділ праці, створюємо умови для кращого планування роботи керівників, звільнення їх від витрат часу на виконання другорядних завдань.

Цей процес в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» рекомендовано удосконалювати за такими етапами [9, 22, 49].

1. Скласти письмово повний перелік своїх обов'язків.

Кожне завдання, що обумовлюється 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.

2. Користування переліком.

Кожне завдання, вирішення якого належить до компетенції особи, є сприятливою можливістю для розвитку управлінських здібностей. Керівнику необхідно уважно переглянути перелік своїх обов'язків і вивчити елементи кожного завдання, яке можна було б довірити підлеглим, за умови, що вся повнота влади залишиться за першим. Приступаючи до вирішення нового завдання, необхідно визначитися, яку частину своїх повноважень керівник міг би довірити підлеглим.

Склавши такий перелік, керівник тим самим відобразив в ньому свої повноваження і забезпечив можливість передачі їх іншим особам. На основі

минулого досвіду можливо давати все більше і більше доручень іншим, але перш ніж здійснювати це, необхідно вивчити 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?

3. Довідатися про здібності й характер кожного з 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, надання влади такій людині на один день може створити такі складнощі, які й найкраще керівництво не зможе ліквідувати за цілий рік. Здатність людини застосовувати владу в даній ситуації не може бути точно визначена заздалегідь, до її випробування на практиці. Саме тому підлеглим буде важко зрозуміти, чому керівник не можете надати їм великої влади доти, доки вони крок за кроком не доведуть свою здатність використовувати цю владу належним чином.

Перш ніж керівник буде передавати частину своїх повноважень кому-небудь з підлеглих, він має упевнитися, що ця людина технічно цілком компетентний у даній галузі; прагне до управлінської роботи; має риси характеру, яким керівник можете довіряти.

4. Встановити технічну компетентність.

Підлегли, мають перевірятися професійними працівниками відділу кадрів і їх технічна кваліфікація встановлюється перш, ніж вони приймаються на роботу. У будь-якому разі керівник можете легко встановити їхню технічну компетентність за їх поточною роботою.

5. Визначити здатність підлеглих керувати роботою.

Не підходьте до оцінки своїх підлеглих з позиції особистих симпатій чи антипатій.

6. Використовувати передачу частини повноважень керівника як засіб стимулювання підлеглих.

Доцільно використовувати передачу частини своїх повноважень для об'єднання 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 ними становищу; вибирати своїх помічників із урахуванням думки групи.

7. Не демонструвати підлеглим своїх почуттів.

Керівник не повинен показувати підлеглим свого співчуття при зіткненні їхніх індивідуальних інтересів з цілями, переслідуваними керівництвом. Керівник має виражати їм довіру, розуміння, не вимагаючи взаємності. Про всі пропонувані зміни підлегли мають дізнаватися від керівника. Як тільки керівник визначив план дій, він має пояснити заздалегідь причини майбутніх змін, загальну політику.

Існують зовнішні й внутрішні перешкоди, які стоять між службовцями й ідеальним виконанням роботи. Фізичний, людський і ситуаційний бар'єри, 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.

8. Практикувати передачу частини повноважень керівника при кожній можливості.

Керівник не повинен замислюватися над питанням, коли передавати свої повноваження підлеглим. Це варто робити постійно і по наростаючій основі, якщо для цього є можливість. А вона з'явиться, якщо керівник буде передавати свої повноваження підлеглим, керуючись інтересами не власного престижу, а винятково справи. Передаючи іншим особам частину своїх повноважень, керівник насамперед має прагнути позбутися суто наглядацьких обов'язків, що заважають йому повніше розкривати свої управлінські здібності.

9. Використовувати передачу повноважень як засіб посилення впевненості підлеглих у власних силах.

Якщо підлеглий гідний тих повноважень, які керівник йому передає, то він використовує їх з найбільшим ефектом, не вимагаючи від Вас постійного керівництва і контролю. Але якщо він звертається до керівника з кожного питання, навіть самого тривіального, якщо не приймає рішень, яких керівник вправі очікувати від нього, то керівник із таким же успіхом може самостійно виконати доручену роботу. Однак це не означає, що керівник не повинен допомагати підлеглим, навпаки: допомога має збільшити їхню впевненість у власних силах і здібностях. Передаючи їм частину своїх повноважень, керівник зобов'язаний пояснити, де і яким чином підлегли повинні знаходити відповіді на запитання, які виникають для самостійного їх вирішення.

10. Враховувати 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. Варто очікувати, що спочатку робота буде виконана менш кваліфіковано, ніж це міг зробити керівник самостійно.

11. Намагатися зробити критику ефективною.

Якщо керівник передбачає, що при вирішенні тих або інших проблем можуть виникнути помилки, потрібно передбачити заходи для їх виправлення і запобігання. Найбільш надійним засобом є критичний аналіз кожної помилки. Керівник не має критикувати самого підлеглого і результати його роботи. Також потрібно намагатися уникати при цьому особистих почуттів. Необхідно розкривати причини помилок і показувати правильний шлях вирішення проблеми, пояснювати підлеглому, де і чому він помилився, але не очікувати від нього пояснень.

12. Не використовувати владу, яку передано підлеглим.

Передавши підлеглому певні повноваження, керівник не повинен втручатися в його роботу доти, доки це не загрожує серйозними

ускладненнями. Якщо керівник вважає, що підлеглий віддав нерозумне розпорядження, то доцільно обговорити це з ним наодинці, щоб підлеглий сам змінив своє розпорядження. У такому разі він не втратить авторитету перед підлеглими і в той же час зрозуміє, що керівництво вимагає мужності визнавати помилковість прийнятих рішень.

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

Якщо підлеглий, якому керівник надав повноваження, приймає неправильні рішення в межах даної йому влади, то керівнику доведеться визнати, що саме він особисто відповідальний за такі рішення.

14. Встановити надійні методи звіту і контролю.

Якщо керівник делегує частину своїх повноважень підлеглому, тим самим він покладає на нього обов'язок домагатися певних результатів. Для того щоб бути цілком упевненим, що він досягне саме тих результатів, яких очікує керівник, належить докласти всіх зусиль, щоб і підлеглий усвідомив свою відповідальність за доручену справу. Керівнику постійно потрібно бути в курсі делегованого завдання, щоб бути упевненим, що передача частини повноважень була виправдана і що в останню хвилину не доведеться наспіх самому виконувати цю роботу.

Щоб ефективно вести облік і забезпечити надійний контроль за процесом виконання делегованих повноважень в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар», керівнику рекомендовано дотримуватися такої програми [12, 50].

1. Перш ніж поставити конкретне завдання, призначити помічника з якого-небудь питання або на який-небудь термін, запишіть (у свій журнал або записну книжку) 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 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 підтвердіть передачу своїх повноважень і покажіть ще раз свою довіру тому, кому 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 керівник завжди готовий прийти їм на допомогу, але не втручайтеся в їхні справи доти, доки вони не попросять 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. 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 у голос 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.

В ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» важливо звернути увагу на поетапний процес делегування повноважень і відповідальності (рис. 3.1). Персонал ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» зобов'язаний виконувати поставлені завдання та відповідати за їх конструктивне рішення. Відповідальність означає, що працівник ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» відповідає за результати виконання завдання перед тим, хто передає йому повноваження. Варто зазначити, що делегування реалізується тільки у разі прийняття повноважень і відповідальність не може бути делегована.

Керівник ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» не повинен розмежувати відповідальність, перекладаючи її підлеглим. Однак особа, на яку покладають відповідальність за рішення певного завдання, не обов'язково повинна виконувати його особисто, вона може залишатися відповідальним за якісне завершення роботи. Важливим елементом готовності до виконання своїх функцій є вміння брати на себе відповідальність. Особливо це стосується тих випадків, коли рішення в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» приймають в умовах протиріччя поглядів, недостатньої комунікації, при цьому великого значення набувають інтуїція, передбачення, досвід, довіра до підлеглих.

На ефективність делегування повноважень також може впливати стиль роботи менеджера з жорсткими, адміністративними методами управління. Такий керівник намагається одноосібно приймати рішення з більшості питань, а також вимагає від підлеглих чіткого виконання прийнятих ним рішень і особисто проводить тотальний контроль.

Рис. 3.1. Етапи процесу делегування повноважень та відповідальності в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» [розроблено за 15, 32]

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

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

Напрями оптимізації структури нормативних актів, які регламентують організацію взаємодії і повноважень в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» досліджено в наступному параграфі кваліфікаційної роботи.

3.2. Оптимізація структури нормативних актів, які регламентують організацію взаємодії і повноважень в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар»

До нормативних актів, які регламентуються організацією взаємодії та повноважень і відповідальність в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар», відносяться положення про структурні підрозділи і посадові інструкції працівників. Основні функції структурних підрозділів, межі компетентності їх менеджерів визначає перший керівник ТОВ «Агрофірма «Хлібодар».

Правильно розроблені положення сприяють поліпшенню організації управління, підвищенню ефективності праці управлінського персоналу, укріпленню дисципліни, опрацюванню більш якісних управлінських рішень в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар».

Встановлюючи функції підрозділів і компетенцію їх керівників, перший керівник ТОВ «Агрофірма «Хлібодар», 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.

В ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» положення про підрозділи доцільно розробляти із урахуванням таких рекомендацій [30]:

вони повинні бути конкретними, а формулювання, які містяться в них, чіткими й однозначними;

складати їх слід за єдиною методикою керівникам підрозділів за умови допомоги з боку служби, яка забезпечує розробку й розв'язання питань організації й управління;

положення мають бути погоджені між собою;

при розробці положень слід додержуватися принципу системності, який полягає в тому, що складання положення про новий або зміна положення про діючий підрозділ, як правило, приводить до перегляду (коригування, зміни) положень про інші підрозділи;

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 ТОВ «Агрофірма «Хлібодар». Підготовку і затвердження положень, тобто введення їх у дію, доцільно здійснювати одночасно для всіх підрозділів або згідно з графіком.

Положення про підрозділ, як правило, має такі розділи: загальні положення; функції підрозділу; права; відповідальність підрозділу; відносини з іншими підрозділами [25].

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, 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 ТОВ «Агрофірма «Хлібодар», пов'язані з нечітким, неповним, а іноді нерациональним розподілом функцій між підрозділами.

Для підвищення ефективності управління і оптимальної завантаженості керівника ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» при розподілі функцій між підрозділами доцільно використовувати такі рекомендації.

Функції підрозділів повинні охоплювати весь комплекс робіт, пов'язаних з управлінням ТОВ «Агрофірма «Хлібодар». 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.

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 ТОВ «Агрофірма «Хлібодар», є посадові інструкції.

Посадова інструкція – організаційно-розпорядчий документ, що регламентує роботу виконавця і визначає його компетенцію; її наявність — необхідна передумова раціональної організації праці в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар».

Якісними характеристиками документообігу в організації є розробка й впровадження в життя ефективних посадових інструкцій. Прийшла черга робити конкретні кроки щодо їх розробки, з огляду при цьому на місію й стратегію розвитку ТОВ «Агрофірма «Хлібодар», специфіку організаційної структури та культури. 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 звалювати 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.

Для ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» є три варіанти такого рішення:

1. 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 потрібно особливо підкреслити й уніфікувати в усіх посадових інструкціях даного підприємства.

2. 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, така участь є гарним засобом мотивації.

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

Причина складності розробки документів полягає в особливостях його структури й пропонованих до нього вимогах, у яких краще розібратися заздалегідь.

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.

Найчастіше, розробники перебільшуючи можливості письмових нормативних документів, прагнуть досягнути 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. Не варто впадати й в іншу крайність –

«телеграфний стиль» написання. Описуючи функції працівника, потрібно враховувати всі можливі службові ситуації, а також визначити, 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 в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» повинна допомогти відповісти на декілька головних і досить простих запитань, а саме:

чи усвідомлює співробітник місію підприємства?

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?

Посадова інструкція, як документування вимог ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» 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 або виникає парадоксальна ситуація, коли й функції всіма виконуються, й завдання реалізовані, а ціль – не досягнута.

Ефективні і дієві посадові інструкції в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» створюють можливість [19]:

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;

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 в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» доцільно використовувати 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, що визначають ті або інші функції відповідної категорії працівників.

Посадова інструкція повинна складатися з таких розділів.

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. 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 другорядних, 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), 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 дотримуватися 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» (деякі методичні рекомендації такого розділу не передбачають). У розділі 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).

Інструкції переглядають також у зв'язку зі змінами функцій підрозділів і працівників, умов їх діяльності, удосконалення організації праці. На підприємствах їх доцільно переглядати 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 ТОВ «Агрофірма «Хлібодар». 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 ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» 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, спеціальність, 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 аспекті 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.

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 в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» дозволить [53]:

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.

Посадові інструкції повинні розроблятися на кожен посаду управлінського персоналу у відповідності зі штатним розкладом і мають бути логічним продовженням положення про відділ.

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 для ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» 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 правління і штатного розкладу.

Методика складання карти функціональних обов'язків для ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» така:

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; квартальних – 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.

Схожість

Джерела з Бібліотеки

184

1	Chorna_Yana_Viktorivna-MA72m-1	ID файлу: 1000020135	Навчальний заклад: Poltava university of economics an...	1.65%
2	GolovinaKaterinaRomanivna_Men51_1	ID файлу: 1007223826	Навчальний заклад: Poltava university of 47 Джерело	0.7%
3	Litvinenko_Yurij_Sergijovich_MAm61_1	ID файлу: 1000800939	Навчальний заклад: Poltava university of 45 Джерело	0.59%
4	Borysenko Vladyslav Vitaliyovych-BA-61m-1	ID файлу: 1000106210	Навчальний заклад: Poltava universi 31 Джерело	0.52%
5	Omelchuk_MEN_51-1	ID файлу: 1010572494	Навчальний заклад: Poltava university of economics and tr 10 Джерело	0.48%
6	LazarenkoPolinaMykolaivna_MAm61_1	ID файлу: 1000657919	Навчальний заклад: Poltava university of 2 Джерело	0.45%
7	GavrilyukOleksandrOleksandrovich_MEN lis m-21_1	ID файлу: 1010230238	Навчальний заклад: Poltava university...	0.39%
8	Prodan_Vitaliy_Yuriovich_TRGm-61	ID файлу: 1000073393	Навчальний заклад: Poltava university of eco 10 Джерело	0.37%
9	Dyrdukylieva_MA-61	ID файлу: 1006799031	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade	0.36%
10	Ptuzya_Oksana_Muhalivna_TRGm-61	ID файлу: 1000050697	Навчальний заклад: Poltava university of economics a...	0.3%
11	Солоділова	ID файлу: 1000666299	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade	0.27%
12	Диплом Лукянченко О.В 6(1)	ID файлу: 1005753369	Навчальний заклад: Poltava university of econo 29 Джерело	0.25%
13	Rozumnij_Kurulo_Jurijovuch-GRMAm61H-1	ID файлу: 7937681	Навчальний заклад: Poltava university of economi...	0.2%
14	Belyak_Viktor_Vitalieyvuch_TRGm-21	ID файлу: 1005741291	Навчальний заклад: Poltava university of economics ...	0.14%
15	мирошниченко	ID файлу: 1004162190	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade	0.1%
16	Kudin_Volodumur_Dmutrovuch_MOA-61_1	ID файлу: 7965818	Навчальний заклад: Poltava university of 2 Джерело	0.09%

Цитати

Цитати

3

1 «величиною ресурсів, якими даний рівень управління може розпоряджатися самостійно, без узгодження з вищестоящим, і чисельністю осіб, які юридично чи фактично повинні виконувати прийняті рішення»

2 «Дай я тобі ще раз покажу, як це робиться!»

3 «А чому ти цього не зробив сам?!»