

ДЕЛЕГУВАННЯ ТА САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК ТЕХНОЛОГІЇ ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Анотація. Визначено основні завдання керівника для управління персоналом на демократичних засадах. Доповнено сукупність методів управління групою демократичних методів, основними серед яких визначено делегування та самоменеджмент. Досліджено, узагальнено та систематизовано погляди на сутність поняття делегування, уточнено його зміст та визначено переваги в процесі застосування.

Ключові слова: демократизація управління, персонал підприємства, методи управління персоналом, делегування, самоменеджмент.

Вступ. Важливим чинником соціально-економічного розвитку суспільства є здатність організацій генерувати й ефективно впроваджувати нові знання, як результати пізнання індивідом сутності та природи складних явищ. Використання цих знань надає організації високої конкурентоспроможності, а їх формалізація – приріст інтелектуального капіталу. Однак, складність процесу створення знань та специфічність процесу їх привласнення потребує впровадження нових принципів, методів та технологій менеджменту персоналу. Джерелом та носієм унікальних знань, що генеруються в організації, зазвичай стають творчі, висококваліфіковані працівники, котрі мають складну структуру потреб та характеризуються високим рівнем професійної компетентності і самостійності. Тому управління персоналом організацій повинно базуватись на принципах взаємного врахування інтересів, реалізації індивідуального потенціалу працівників та розвитку їх відповідальності, що найбільш повно реалізуються в умовах демократизації управління персоналу [7, с.344]. Однак відсутність на сьогодні системи методичного забезпечення, що реалізувала б зазначені принципи та комплексно вирішувала виникаючі протиріччя організації і індивіда, потребує використання гнучких методів управління персоналом, до яких відносяться делегування та самоменеджмент.

Постановка задачі. Метою статті є вдосконалення системи методів управління персоналом з урахуванням демократичного підходу. А її основними завданнями є такі: аналіз існуючих методів управління персоналом з точки зору охоплення ними демократичних засад; окреслення місця делегування і самоменеджменту в системі методів управління персоналом та визначення їх сутності.

Виклад основного матеріалу. Застосовуючи демократичний підхід, керівник повинен: по-перше, створити необхідні умови для активізації у підлеглого працівника бажання розвивати й використовувати на користь організації свій індивідуальний потенціал і таким чином підвищити конкурентну унікальність організації. По-друге, менеджер повинен скоригувати індивідуальне сприйняття робітником організаційних цілей, потреб, задач, для усвідомленого розуміння виробничих завдань і таким чином забезпечити стратегічну орієнтацію колективу. По-третє, інтегрувати отримані робітником результати діяльності до системних процесів та формалізувати нові знання й досвід і таким чином збагатити інтелектуальний капітал організації.

Опираючись на структурну схему інтелектуального капіталу Е. Брукінг [5, с.76], необхідно розвивати його людський та інфраструктурний актив. З одного боку, потрібно розвивати знання, вміння та творчі здібності персоналу, що необхідні для виконання складних завдань, тобто людський актив інтелектуального капіталу. З другого, потрібно розвивати організаційно-інтелектуальну компетентність управлінців та переходити на гнучкі, адаптивні методи управління, тобто розвивати інфраструктурний актив інтелектуального капіталу.

Нагальність вирішення теоретичних проблем та вдосконалення методичного інструментарію демократизації управління актуалізується відсутністю цілісної системи практичних рекомендацій забезпечення керованості високоінтелектуальними, творчими підлеглими та підвищення ефективності їх діяльності. Відсутність досвіду у вирішенні цих питань відчули вітчизняні менеджери та керівники організацій. В роки становлення ринкової економіки управлінці були змушені приймати миттєві, інтуїтивні рішення у складних, часто чітко не визначених умовах, розв'язувати задачі з великою кількістю невідомих. У тому числі правильно орієнтувати підлеглих на виконання нових, складних завдань, керувати ще неформалізованою діяльністю персоналу та максимально швидко накопичувати й реалізовувати ефективний досвід. І хоча стабілізація вітчизняного ринку дає змогу знизити інтелектуальну напругу та посилити надійність прогнозів, динамічність насиченого інформацією середовища бізнесу вимагає наскрізного розвитку інноваційного, творчого та підприємницького характеру (напрямів) інтелектуальної діяльності персоналу, як єдиного способу набуття конкурентних переваг організації.

Розглядаючи інтелектуальну діяльність як процес вирішення складних, творчих чи нетривіальних задач, звернемо увагу на проблеми підвищення її ефективності в умовах необхідного розвитку досвіду та навичок, універсалізації методів роботи та зростання швидкості прийняття рішень. За цих обставин виникають протиріччя між необхідністю універсалізації завдань та якістю і швидкістю їх виконання. Вони полягають у тому, що по-перше, розробка універсальних механізмів майже завжди йде шляхом їх ускладнення, призводить до збільшення інтелектуального навантаження на керівника. По-друге, ускладнення організаційних процесів та організаційного середовища ускладнює зміст задач та методів їх вирішення, а як наслідок – ускладнює діяльність працівників. У таких умовах, перш за все, необхідно вивільнити керівника від нестратегічних видів діяльності, за рахунок розвитку управлінської компетентності працівників, передачі їм частини функцій. Також потрібно максимально ефективно реалізувати потенціал працівників, що дозволить їм вирішувати поставлені завдання. Таким чином, виникає необхідність переходу до демократичних принципів управління персоналом та вибору методів, які б дозволяли впливати на діяльність персоналу та розкривати його індивідуальний трудовий потенціал. На основі аналізу публікацій [6, 14, 17, 19] було встановлено, що найбільш поширеними є адміністративні, економічні соціально-психологічні методи управління.

До адміністративних методів відносять способи активного впливу на діяльність робітників шляхом безпосереднього змушення або створенням можливостей для нього. Ці методи управління є ефективними при вирішенні нескладних тривіальних завдань, однак потребують додаткової уваги керівника на процеси обмеження виконавчих ініціатив та підвищеного контролю результатів. Демократичні засади управління реалізуються недостатньо, оскільки заохочуються

дисциплінованість, покірність, безініціативність. Орієнтація на досягнення встановлених показників, використовуючи чітко визначені засоби, спричиняє відсутність у робітника прямого стимулу підвищувати результативність своєї діяльності. В умовах розвитку конкурентної унікальності організацій такий підхід не спонукає використовувати інноваційні, підприємницькі і творчі здібності працівників та знижує ефективність управління взагалі. [6, с.31-32]

Застосування економічних методів більшою мірою сприяє реалізації демократичних засад управління, оскільки базується на принципі матеріального стимулювання зацікавленості працівника в підвищенні результативності своєї діяльності. Замість встановлення чітких обмежень керівництвом постулюються критерії вартості, якості, вчасності та підтримуються два напрямки реалізації індивідуального потенціалу робітника: інтенсивне – збільшення результату діяльності, та екстенсивне - скорочення ресурсу, що споживається. Завдяки зусиллям Ф.Тейлора економічні методи управління отримали популярність у практиці менеджменту початку ХХ століття. За такого підходу демократичні засади управління реалізуються у вигляді певної свободи працівника у виборі раціонального способу діяльності та самостійного прийняття відповідальності за отримані результати. Проте розвиток комунікації, накопичення знань та обміну досвідом при економічному стимулюванні діяльності не відбувається через те, що: по-перше, інформація, знання та досвід сприймається як індивідуальний капітал працівника, що в результаті його діяльності створює додаткову вартість (результат діяльності); по-друге, потреба в підвищенні економічної (матеріальної) винагороди за отримані організацією результати діяльності характерна не для всіх категорій робітників або не в однаковій мірі, отже, має обмежену ефективність в залежності від направленості особистості. [6, с. 32]

Більш широким інструментарієм управлінського впливу володіють соціально-психологічні методи управління, що з'явилися внаслідок стрімкого розвитку соціальної і психологічної наук та розширення їх міждисциплінарного значення і застосування з середини ХХ століття. При реалізації демократичного підходу в управлінні, соціально-психологічні методи дозволяють: формувати комфортні взаємовідносини, тобто будувати широкі, розгалужені комунікації; формувати вертикальні взаємодії, тобто розвивати зворотний зв'язок та здійснювати взаємну підтримку керівника з підлеглими; формувати сприятливий клімат для саморозвитку, самореалізації та підвищення професійного рівня працівника, тобто максимальної реалізації його індивідуального потенціалу. Незважаючи на те, що ці методи здійснюють свій внесок у підвищення ефективності трудової діяльності, реалізацію складових демократизації управління, таких як: залучення робітника до вирішення організаційних питань, реалізація можливості для впливу на організаційні умови, формування відповідальності і надання додаткових повноважень, врахування і задоволення інтересів кожного підлеглого, заохочення і впровадження їх ініціатив, вони не забезпечують [6, с. 32].

Опираючись на порівняльний аналіз методів управління, запропонований Весніним В.Р. [6, с. 31-32], в результаті досліджень було розширено наведену класифікацію методів введенням до її складу групи демократичних методів, до складу яких віднесено делегування, самоменеджмент, менеджмент знань, менеджмент ініціатив, менеджмент інтересів, методи підтримки (наставництво, консультування), методи залучення до управління та ін. (табл. 1.)

Таблиця 1

Порівняльний аналіз методів управління персоналом підприємства

Характеристика	Групи методів			
	Адміністративні	Економічні	Соціально-психологічні	Демократичні
Основа застосування	Загроза покарання	Можливість підвищити дохід	Досягнення психологічного комфорту	Реалізація індивідуального трудового потенціалу
Підхід до реалізації	Жорсткі	Адаптивні до ситуації	Адаптивні до особистості	Адаптивні до потреб особистості та організації
Вимоги до суб'єкта	Ретельність, організованість	Професіоналізм	Професіоналізм, уміння працювати в команді, ініціативність	Професіоналізм, відповідальність, ініціативність, самоорганізованість

Адміністративні, економічні і частково соціально-психологічні методи не дозволяють повністю розкрити резерви індивідуального трудового потенціалу, а зокрема інноваційного, підприємницького і творчого потенціалу персоналу. Тому нами пропонується, у комплексі з зазначеними методами, використовувати демократичні методи управління, що дозволять більш повно використовувати резерви трудового потенціалу персоналу організації.

Перехід до демократичних засад управління потребує удосконалення функціональних взаємовідносин унаслідок ускладнення зв'язків між працівниками, й активізацію самостійності підлеглого внаслідок збільшення його інформаційного навантаження [16, с. 32-34]. За цих обставин управління діяльністю персоналу повинно базуватися на принципах самоуправління з передачею частини управлінських функцій, тобто, в першу чергу, орієнтуватися на технології делегування та самоменеджменту [3, 4, 13, 16, 17, 22].

Узагальнення ідей Т. Пітерса [21], П. Ф. Друкера [10], Дж. Амос [3], Р.Акоффа [1], Л. Греттон [8], М. Урбан [24] та К.Уокер [23] дало змогу визначити характерні особливості колективу, діяльність якого опирається на делегування та самоменеджмент:

- тісні неформалізовані відносини між працівниками;
- високий рівень відповідальності та самостійності при прийнятті рішень працівниками;
- зростання швидкості обміну інформацією та якості комунікацій між працівниками;
- інтенсивно-екстенсивний розвиток знань, умінь, та навичок;
- розвиток інтелектуального капіталу працівників.

Для вирішення поставлених дослідженням задач розглянемо детальніше суть делегування. Аналіз літературних джерел (табл.2) дозволив виділити три підходи до визначення сутності делегування: перший базується на передачі відповідальності та необхідних повноважень, другий – на передачі управлінських функцій, третій підхід враховує передачу частини управлінських функцій, а також необхідних повноважень та відповідальності.

Аналіз визначень поняття «делегування»

Автор	Визначення	Коментар
1. Підхід, що враховує передачу і прийняття відповідальності та повноважень.		
Дж.Каунт [13, с.98]	Делегування – передача обов'язків та повноважень	Визначено на загальному рівні
С.В.Іванова [11, с.93]	Делегування – це процес передачі і прийняття повноважень та відповідальності	Визначено з позиції процесного підходу, не враховано управлінські функції як об'єкт делегування, не вказані границі повноважень
М.Мескон [17, с.71]	Делегування як термін, що використовує теорія управління, означає передачу задач та повноважень особі, яка приймає на себе відповідальність за їх виконання	Визначено з позиції традиційного розподілу керівником організаційних задач
Г.В.Осовська, О.А.Осовський [20, с.586]	Делегування – це процес за допомогою якого менеджер передає завдання і владу підлеглим, що беруть на себе відповідальність за ці види діяльності	Не вказано, що об'єктом делегування виступає частина управлінських функцій та не зазначені границі повноважень
2. Підхід, що враховує передачу частини управлінських функцій		
А.І.Орлов [19, с.54]	Делегування обов'язків - система за якої процес прийняття рішень розподіляється по всій ієрархічній структурі управління, а задачі, що стоять перед організацією, розділяються на більш мілкі рішення, за які відповідають ті чи інші підрозділи та окремі співробітники	Зосереджено увагу лише на праві приймати рішення
П.Ф.Друкер [10, с.38]	Делегування прав та обов'язків, це перекладання своїх функцій на інших	Визначено на загальному рівні без визначення границь відповідальності та повноважень
Дж.Е.Амос [3, с. 16]	Делегувати - передати будь-кому контроль за тим, що є частиною вашої роботи, у той час як відповідальність за виконання залишиться за вами	Не враховується передача відповідальності
А.І.Пригожин [22, с.50]	Делегування – передача прав для прийняття управлінських рішень, що є важливою передумовою розширення самоуправління	Визначено на загальному рівні з акцентуванням на ступінь самостійності суб'єкта прийняття рішень
3. Підхід, що враховує передачу частини управлінських функцій, відповідальності та повноважень.		
Л.Зайверт [11, с.77]	Під делегуванням у загальному сенсі розуміється передача підлеглому задачі або діяльності із сфери дій керівника та необхідних повноважень і відповідальності, зі збереженням за керівником управлінської відповідальності по здійсненню керівництва, що не може бути делеговано	Найбільш повно розкриває сутність поняття.

Найбільш змістовно сутність делегування розкрито у третьому підході, до якого відноситься визначення Л.Зайверта. Проте й це визначення не враховує всіх

характерних ознак делегування, зокрема двосторонність процесу передачі і прийому об'єктів делегування, до яких слід віднести: частину управлінських функцій; повноваження, необхідні для їх виконання; відповідальність.

З урахуванням результатів проведеного аналізу, під делегуванням слід розуміти процес передачі керівником або менеджером і прийому працівником частини управлінських функцій, необхідних повноважень та відповідальності за їх вчасне і якісне виконання. Таким чином, у результаті делегування працівник отримує можливість уточнювати зміст переданих завдань, самостійно розпоряджуватись наданими ресурсами, самостійно приймати необхідні рішення, а також бере на себе відповідальність за якість своєї діяльності. У такому трактуванні делегування постає як одна з технологій демократизації управління персоналом, що реалізує можливість впливу індивіда на організаційні умови, надає додаткових повноважень, формує відповідальність та в деякій мірі враховує і задовольняє інтереси працівника.

На основі аналізу публікацій [6, 10, 12, 14, 22] можна відмітити такі переваги процесу делегування, як інструменту управління персоналом:

по-перше, відбувається залучення персоналу до процесів прийняття рішень, надаючи працівнику особисту незалежність, що сприяє визнанню його як повноцінного члена суспільства;

по-друге, відбувається розвиток трудового потенціалу внаслідок надання можливостей самовдосконалення шляхом отримання нових знань, навичок та досвіду;

по-третє, відбувається стимулювання активності, продуктивності та творчості працівника, внаслідок морального задоволення від нових досягнень до яких відносяться успішне виконання складного завдання, розширення кругозору чи зміна монотонного характеру діяльності;

по-четверте, відбувається зняття морально-психологічної напруги працівника внаслідок реалізації сподівань, очікувань та самореалізації індивідуальних можливостей;

по-п'яте, відбувається розвиток відповідальності та усвідомлення організаційних цілей внаслідок концентрації уваги на ключових критеріях діяльності - вчасність та якість її результатів.

Реалії управлінських систем свідчать про неможливість отримання зазначених результатів без впровадження та посиленого розвитку у працівників навичок підвищення ефективності своєї діяльності та оволодіння принципами самоуправління [9]. За цих обставин самоменеджмент постає наступною важливою технологією демократизації управління персоналом.

Висновки. На думку Т. Малоуна [16], Т. Амабайл [2], Д. Леонард і С. Строс [15], Е. Морлі і Е. Сільвер [18], використання ресурсів компетентних, висококваліфікованих та творчих працівників, що повинні знаходити рішення нових складних задач, ставить перед управлінцем нові проблеми: підвищення стресового навантаження, необхідність пошуку нових способів мотивації працівників з складною структурою потреб, зниження ступеня безпосереднього впливу і контролю та ін., вирішення яких потребує надання більшої свободи виконавцям, тобто делегування; впровадження засад самостійного управління своєю діяльністю, тобто самоменеджменту, як управлінців так і робітників [2, 16]. Таким чином, метою управління стає реалізація і розвиток трудового потенціалу, у тому числі й інтелектуальних здібностей персоналу, через використання інструментів делегування та

самоменеджменту. Застосування цих механізмів дозволяє залучати працівників до процесів вирішення організаційних питань, максимально повно задовольняти їх інтереси та ефективніше впроваджувати їх ініціативи внаслідок більш усвідомленого розуміння власних цілей, здібностей та можливостей.

Література

1. Акофф о менеджменте / Пер. с англ. под ред. Л.А. Волковой – СПб.: Питер, 2002. – 448 с.: ил. (Серия «Теория и практика менеджмента»).
2. Амабайл Т. Как убить творческую инициативу // Креативное мышление в бизнесе / Пер. с англ – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 228 с. – (Серия «Классика Harvard Business Review»)
3. Амос Дж.-Э. Делегирование полномочий. Азы бизнеса. – М.: ГИППО, 2004. – 112 с.
4. Армстронг М. Как стать эффективным руководителем / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 160 с. – (Серия «Классика Harvard Business Review»).
5. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал. Ключ к успеху в новом тысячелетии (перевод. с англ.). – СПб.: ПИТЕР, 2001. – 288 с.
6. Веснин В.Р. Менеджмент : учеб. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 504 с.
7. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2001. – 496 с.
8. Грэттон. Л. Демократическое предприятие: Раскрепощение бизнеса благодаря свободе, гибкости и приверженности / Игорь Трифонов (пер.с англ.). – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. – 282с.
9. Дороніна М.С. Пересунько В.І. Самоменеджмент: сутність, умови виникнення і розвитку // Економіка і управління. – 2006. – №4. – С. 7-12.
10. Друкер Питер Ф. Эффективный руководитель / О.Л. Чернявская (пер.с англ.). – М. ; СПб. ; К. : Вильямс, 2008. – 223с. – (Серия "Harper Business Essentials").
11. Зайверт Л. Ваше время - в Ваших руках: Советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время / Л.И. Цедиллин (пер.), Н.А. Врублевская (пер.). – М.: АО "Интерэксперт", 1995. – 266 с.
12. Иванова С. В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка?./ С. В. Иванова. 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 288 с.
13. Каунт Дж. Организуй себя: пер. с англ. В.И. Павличенко. – СПб.: Нева; 2003. – 186 с.
14. Колпаков В. М. Методы управления: Учеб. пособие. – 2-е изд., испр. и доп. – К.: МАУП, 2003. – 368 с: ил. – Библиогр.: с. 359-362.
15. Леонард Д., Строс С. Как заставить работать коллективный мозг компании // Креативное мышление в бизнесе / Пер. с англ – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 228 с. – (Серия «Классика Harvard Business Review»)
16. Малоун Т. У. Труд в новом столетии. Как новые формы бизнеса влияют на организации, стиль управления и вашу жизнь / Пер. с англ. Мельник Н.А., Понуров С. О. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес». – 2006. – 272 с.
17. Мескон М., Хедоури Ф., Альберт М. Основы менеджмента: Пер.с англ. / Л.И. Евенко (общ.ред.и вступ.ст.). – М.: ДЕЛО, 2000. – 704 с.
18. Морли Э., Сильвер Э. Режиссируя креативность // Креативное мышление

в бизнесе / Пер. с англ – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 228 с. – (Серия «Классика Harvard Business Review»)

19. Орлов А. И. Менеджмент. Учебное пособие. / Александр Иванович Орлов. – М.: Знание, 1999. – 288 с

20. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2005.- 860 с.

21. Питерс Т. Основы. Талант / Пер. с англ., под ред. О. Рыбаковой. – СПб.: Издательский Дом «Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге», 2006 . – 160 с.

22. Пригожин А. И. Методы развития организаций. / Аркадий Ильич Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.

23. УОКЕР К. Как уберечь менеджеров-новичков от них самих // Как стать эффективным руководителем / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – С. 137-151 – (Серия «Классика Harvard Business Review»).

24. Урбан М. Успех чужими руками: Эффективное делегирование полномочий / Мария Урбан. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 155 с. – (Серия «ЭКО»).

Summary. The main personnel management tasks on the basis of democratic foundations were determined for business leaders. The personnel management techniques were supplemented with democratic one. They are delegation and self-management. The views on the definition of delegation were researched, summarize and systematized. The essence of delegation and its advantages became defined more exactly.

Keywords: management democratization, enterprise personnel, personnel management techniques, delegation, self-management.