

УДК 334.012.7

Чепоров В. В., Чепорова Г. Є.

РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ НА ПРИКЛАДІ ВИЩОГО ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Делегування як термін, що використовується в теорії управління, означає [1] передачу завдань і повноважень особі, яка приймає на себе відповідальність за їх виконання, тобто це спосіб, за допомогою якого керівництво розподіляє серед співробітників чисельні задачі, які повинні бути виконані для досягнення цілей всієї організації. З делегуванням нерозривно пов'язана відповідальність, яка означає обов'язок виконувати існуючі завдання та відповідати за їх задовільне рішення. Відповідальність означає, що робітник відповідає за результати виконання завдань перед тим, хто передає йому повноваження. Тут цікавим є те, що делегування реалізується тільки у випадку прийняття повноважень, а власне відповідальність не може бути делегована, тобто керівник не може розмити відповідальність, передаючи її підлеглому. Відповідальність за успіх всієї задачі лежить на керівникові.

Повноваження представляють собою обмежене право використовувати ресурси організації і направляти зусилля деяких її співробітників на виконання означених завдань. Повноваження делегуються посаді, а не індивіду, який займає її на даний момент. На думку Честера Барнарда [1], якщо підлеглий не приймає повноважень від керівника, то передача повноважень не відбувається.

Часто повноваження перебільшуються і тут вступає в дію таке поняття, як влада.

Якщо повноваження виступають як делеговане, обмежене, притаманне даній посаді право використовувати ресурси організації, то влада являє собою реальну можливість діяти або можливість впливати на ситуацію. Можна мати владу, не маючи повноважень.

Повноваження - це те, що особа, займаючи якусь посаду, має право робити; влада - що вона дійсно може робити.

Існують лінійні та апаратні (штабні) повноваження.

Лінійні повноваження - це повноваження, які передаються безпосередньо від керівника підлеглому і далі другим підлеглим. Керівник, володіючий лінійними повноваженнями, має право приймати певні рішення і діяти в певних питаннях попри згоду інших керівників. Делегування лінійних повноважень можна зобразити низкою команд.

Адміністративний апарат сучасних організацій виконує так багато функцій, що їх неможливо перелікувати, але можна класифікувати за трьома основними типами, враховуючи функції, які він виконує:

1) консультативний апарат - здійснює консультування лінійного керівництва в їх областях знань: коли лінійне керівництво стикається з проблемою, яка потребує спеціальної кваліфікації, воно може запросити відповідних фахівців на тимчасовій або постійній основі;

2) обслуговуючий апарат - виконує консультативні та обслуговуючі функції: відділ кадрів, зв'язки з громадськістю, маркетингові дослідження, фінансування, планування, матеріально-технічне забезпечення, юридичні проблеми та ін.;

3) особистий апарат - різновидність обслуговуючого апарату: формується, коли керівник наймає секретаря або помічника.

Коли діє член цього апарату, це робиться за дорученням керівника: в організації він не має ніяких повноважень. Відомо, хоч особистий апарат не має формальних повноважень, його члени можуть володіти великою владою, особливо, якщо керівник щиро прислуховується до порад свого особистого апарату або залежить від нього.

Всі типи адміністративного апарату мають наступні штабні повноваження:

1) рекомендації - керівник може прислуховуватись або не прислуховуватись до рекомендацій;

2) обов'язкові узгодження - лінійне керівництво повинно обговорити відповідні ситуації з штабним апаратом, перед тим як розпочинати дії або подати пропозиції вищому керівництву, але лінійні керівники не обов'язково повинні насправді виконувати рекомендації апарату;

3) паралельні повноваження - вище керівництво може поширювати обсяг повноважень апарату, надаючи йому право відхиляти рішення лінійного керівництва. Мета - встановлення системи контролю для врівноваження влади та запобігання брутальних помилок. Прикладом являються урядові організації;

4) функціональні - може запропонувати або заборонити якісь дії в межах своєї компетенції.

Окремо стоять лінійні повноваження в самому апараті.

Керівництво не може автоматично розподілити повноваження, воно повинно також ефективно виконати цей етап процесу управління, як і всі інші. Так як управлінські функції взаємозалежні, неефективне делегування завдань і повноважень створює проблеми для кожної послідувочої функції.

Дуже важливо визначити, які конкретно види діяльності необхідно віднести до апаратно-штабної, це залежить від місії, цілей і стратегії організації. Наприклад, в більшості організацій юридичні служби відносяться до апаратної діяльності, але в юридичній фірмі юристи виконують основний вид діяльності.

Для ефективної координації лінійних повноважень необхідне виконання двох принципів:

1) один керівник: робітник повинен отримувати повноваження тільки від одного керівника і відповідати тільки перед ним;

РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ НА ПРИКЛАДІ ВИЩОГО ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

2) обмеження норми управляємості: норма управляємості - це кількість робітників, яка безпосередньо підпорядковується даному керівнику; встановлюється шляхом делегування лінійних повноважень. Розмір норми може сильно змінюватись, тому що тут грає велику роль рівень управління, характер виконуваних завдань, характеристики підлеглих і відносні здібності керівника. Ясно, якщо не утримувати норми управляємості на достатньо низькому рівні, керівництво буде не в змозі не тільки виконувати обов'язки по координації, але і контролювати діяльність, підвищувати кваліфікацію та мотивацію підлеглих.

Існує перепона для ефективного делегування: воно вимагає ефективних комунікацій. Керівники мають обов'язки, які повинні виконуватися підлеглими, а для їх належного виконання підлегли повинні точно розуміти, що хоче від них керівник.

Уільям Ньюмен [1] надає п'ять причин небажання керівників делегувати повноваження та шість основних причин, за яких підлегли уникають відповідальності і блокують процес делегування.

Причинами небажання керівників делегувати повноваження являються наступні:

- 1) помилка – “я це зроблю краще”;
- 2) відсутність здібності керувати;
- 3) відсутність довіри до підлеглих;
- 4) небажання ризикувати;
- 5) відсутність вибіркового контролю для попередження керівництва про можливу небезпеку (зворотній зв'язок).

Причинами уникання відповідальності з боку підлеглого є те, що він:

- 1) вважає більш зручним спитати керівника, ніж самому вирішити проблему;
- 2) боїться критики за помилки;
- 3) не має інформації та ресурсів, необхідних для успішного рішення завдання;
- 4) навантажений роботою більше, ніж він може зробити, або вважає, що це так насправді;
- 5) відсутність впевненості в собі;
- 6) йому не пропонується позитивних стимулів додаткової відповідальності.

Сам процес прийняття рішення дуже складний, тому що, з одного боку, ситуації, в яких потрібно приймати рішення, звичайні, не мають чітко обмежених границь, з іншого – потребують формальних, більш-менш чітких означень.

Означення “рішення” зустрічаються наступні:

-будь-який певний вибір параметрів, які від нас залежать, називається рішенням [2]; оптимальними називаються рішення, яким за тієї чи іншої причини віддається перевага;

-ситуація прийняття рішення являється проблемною, якщо чомусь важко зробити вибір [3];

-проблемна ситуація в управлінні виникає, по-перше, як результат розходження між станом А, який склався, і бажаним станом А' і, по-друге, завдяки можливості ліквідувати це розходження не єдиним способом [4].

Математичне описання проблемної ситуації можна назвати задачею. Для існування економіко-математичної задачі необхідно, щоб проблемна ситуація включала в себе, принаймі, два моменти: обмеженість ресурсів та існування альтернативних дій для розв'язання проблеми, яка стоїть [5].

Так як делегування повноважень проявляється в передачі права прийняття рішення керівнику підрозділу, функції якого пов'язані з об'єктом повноважень, важливим являється визначення результативності та ефективності, а також міри їх виміру. Хорнгрен і Фостер [6] визначають результативність як взаємовідносини між витратами і отриманим випуском. Зменшення витрат для отримання даного випуску збільшує результативність. Ефективність визначається як досягнення поставленої мети або ступінь досягнення мети. Тобто ефективність має довгостроковий фокус в порівнянні з результативністю.

Так, ці автори [6] результативність відділу кадрів аудиторської компанії пропонують оцінювати за витратами на одного найманого робітника: відношенням кількості прийнятих на роботу до загальної кількості кандидатів і середньої тривалості вакансії. Ефективність оцінюється за часткою тих, хто залишився працювати на слідуєчий після прийому на роботу рік, і часткою піднявпшихся по службі в той же рік.

На основі приведеного прикладу цілком очевидно, що результативність та ефективність діяльності підрозділів істотно залежать від ступені делегування повноважень, виду діяльності та цілей фірми.

Наприклад, для ВЗО наймання викладачів не є прямою функцією відділу кадрів, тому що пропозиції щодо кадрів в більшості випадків дає кафедра або факультет. Тому вимір результативності та ефективності суттєво не залежить від відділу кадрів у випадку делегування цих повноважень кафедрам.

Результативність роботи бібліотеки може вимірятись кількістю звернень читачів до абонементу або до читального залу. Ефективність може бути пов'язана з кількістю звернень до літератури в наступні роки після придбання книги, якщо вибір та замовлення літератури є функцією бібліотеки, інакше це є ефективність того підрозділу, якому надані ці повноваження.

Результативність філій ВЗО залежить від цілей, які ставить материнська компанія при створенні комерційних філій та відділень. Якщо метою є максимізація доходу, то ВЗО повинен сам визначати плату за навчання або визначати їх мінімальне значення, витрати при цьому можуть бути визначені філією; у випадку максимізації прибутку повноваження щодо ціноутворення та витрат можуть надаватися філіям з визначенням мінімальної ціни та максимальних витрат. Якщо ВЗО створює філію для збільшення частки ринку, саме заклад повинен визначати максимальну плату за навчання, тому він може компенсувати непокриті витрати. Але така мета може існувати в короткому періоді.

Результативність діяльності обчислювальних центрів для студентів визначається вартістю однієї години користування комп'ютером. При цьому витрати складаються з амортизації, витрат на утримання приміщень, електроенергії, платню обслуговуючому персоналу, вартості ремонту та матеріалів. Ефективність тут залежить від мети їх використання. Наприклад, можна придбати дорогий

РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ НА ПРИКЛАДІ ВИЩОГО ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

комп'ютер, але при цьому не будуть використовуватись всі його можливості (тому що це не передбачено навчальною програмою). Тут можна згадати оптимальну політику заміщень [7], яка базується на відомій методиці визначення оптимального терміну використання комп'ютера з врахуванням розвитку технологій (а як слідство, падіння ціни на стару техніку), з одного боку, і зміною змісту програми, з іншого боку. Якщо придбання комп'ютерів пов'язане з розвитком дистанційної освіти, то ефективність залежить від зменшення наступних витрат на навчання.

У випадку делегування повноважень по створенню розкладу занять для факультету мірою якості використання приміщень є дисперсія, або коефіцієнт варіації по дням та годинам занять на факультеті. Чим менша дисперсія, тим ефективніше використовуються приміщення і тим більше є постійно вільних аудиторій, які можуть використовуватись на протязі тижня, а не окремого інтервалу часу. Якщо розклад складається загальним підрозділом, то при неефективності факультетських розкладів загальноуніверситетський може бути ефективним, тому що диспетчерська служба може здійснювати це хеджируванням розкладів.

З другого боку, може існувати суттєва різниця між кількістю студентів в групі та кількістю студентів на одну штатну ставку між різними факультетами. Це може бути пов'язано з існуванням певної свободи факультетів у визначенні кількості груп. А це означає, що суттєво зростає обсяг годин викладача.

Різниця в кількості студентів на одну штатну ставку може бути цілком історичним явищем, яке пов'язане зі змінами в обсязі держзамовлення, але воно не може бути вирішеним водночас. Делегування повноважень щодо кількості студентів у групі краще не здійснювати, як і при розподілі ставок викладачів у державному ВЗО, тому що факультету, у якого імпорту послуг більший за експорт, вигідним стає ініціювати розподіл персоналу пропорційно кількості студентів факультету, а не навантаженості викладачів. Якщо таких факультетів більшість (а це, мабуть, так, тому що загальноуніверситетські кафедри не мають студентів, а здійснюють тільки експорт послуг), то стає зрозумілим, яких підходів такі факультети вимагають. Щоб уникнути можливої напруги в колективі, ректор повинен приймати рішення сам в останніх двох випадках.

Література

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ.- М.: Дело Лтд, 1994.- 702 с.
2. Вентцель Е.С. Исследование операций.- М.: Сов. Радио, 1972.
3. Карр Ч., Хоув Ч. Количественные методы принятия решения в управлении и экономике. - М.: Мир, 1966.
4. Экономическая кибернетика. Ч.1: Основы теории хозяйственных систем: Учебное пособие.- Л.: ЛГУ, 1974.
5. Шубкина И.П. Моделирование механизма принятия решений (Управление производством).- М.: Наука, 1976.- 275 с.
6. Horngren C.T., Foster G. Cost Accounting: A Managerial Emphasis.- Prentice Hall, 1991.- 964 p.
7. Levy H., Sarnat M. Capital Investment & Financial Decisions.- 1990.- 711 p.

Поступило в редакцию 4 июня 2001 г.