

ВПЛИВ ЯВИЩА МІКРОМЕНЕДЖМЕНТУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

В статті розглядається таке негативне явище в діяльності сучасних підприємств, як «мікроменеджмент». Досліджено причини виникнення мікроменеджменту, його основні ознаки. Проаналізовано вплив мікроменеджменту на ефективність діяльності підприємства.

Ключові слова: менеджмент, мікроменеджмент, функції менеджера, делегування повноважень, управлінські навички.

В статье рассмотрено такое негативное явление в деятельности современных предприятий как «микроманеджмент». Исследовано причины возникновения микроманеджмента, его основные признаки. Проанализировано влияние микроманеджмента на эффективность деятельности предприятия.

Ключевые слова: менеджмент, микроманеджмент, функции менеджера, делегирование полномочий, управленческие навыки.

In this article "micromanagement" is considered to be a negative phenomenon in the activity of modern enterprises. Origin and the main features of micromanagement are researched. The influence of micromanagement on the effective activity of enterprise is examined.

Key words: management, micromanagement, manager's functions, delegation of powers, management skills.

Постановка проблеми. Питання ефективного менеджменту набуває все більшого поширення серед власників підприємств в Україні. За роки незалежності сформувався корпоративний сектор України, який на сьогоднішній день потребує нових підходів до ефективного менеджменту, менеджер сучасної організації - це той, хто вдихає життя в організацію і веде її до успіху, об'єднуючи в собі якості лідера і управлінця. Саме тому актуальним питанням стає проблема наявності в сучасних підприємствах менеджерів з нерозвиненими управлінськими навичками, які отримали назву «мікроменеджери», а їх стиль управління - «мікроменеджмент». Мікроменеджмент - це одна з найбільших вад управління, що може призвести до погіршення морального клімату в колективі, плинності кадрів, зниженню продуктивності праці, порушенню стабільності в діяльності організації тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема мікроменеджменту в діяльності сучасних підприємств України та країн колишнього СРСР набуває все більшого поширення, особливо в контексті побудови ефективної системи управління та економіки цих країн в цілому. Дане питання досліджує багато західних науковців та практиків, у той же час досить маленьку увагу проблемі мікроменеджменту приділяють українські науковці, не дивлячись на досить значне поширення цього негативного явища серед українських підприємств.

Постановка задачі (цілі статті). В даній статті розглянуто поняття «мікроменеджмент», досліджено причини виникнення, його основні ознаки. Проаналізовано вплив мікроменеджменту на ефективність роботи підлеглих та діяльність підприємства.

Основна мета статті. Основна мета статті – дослідження можливих наслідків мікроменеджменту, а також визначення основних причин виникнення цього явища.

Викладення основного матеріалу.

Менеджер — це людина, що обіймає постійну управлінську посаду й наділена повноваженнями приймати рішення з певних видів діяльності організації, що функціонує за ринкових умов. Основне завдання менеджерів полягає у створенні навколишніх умов для групової діяльності таким чином, щоб індивіди вносили свій внесок у досягнення групових цілей з мінімальною витратою грошей, часу, зусиль і матеріалів, а також з мінімальними незручностями. Змістом діяльності менеджера є процес реалізації функцій планування, організації, координації, мотивації і контролю.

Дослідження показують, що значимість різних функцій управління в діяльності менеджерів різних рівнів неоднакова. Так, менеджери вищого рівня витрачають більше часу на планування, на нижчому ж рівні управління найбільш важлива функція мотивації. У той же час менеджери усіх рівнів управління витрачають майже в два рази більше часу на планування, ніж на організацію, координування, мотивацію і контроль разом узяті.

Управлінська діяльність передбачає розподіл функцій, повноважень, відповідальності.

Менеджер виконує такі функції, як адміністраторську, стратегічну, консультативну, представницьку, виховну, інноваційну тощо. Однак, в сучасних умовах при здійсненні менеджером своїх функцій особливу роль займає функція контролю.

Контроль в діяльності менеджера повинен відповідати таким вимогам, як постійність, об'єктивність (контроль не повинен залежати від особистих симпатій або антипатій менеджера по відношенню до підлеглих), вибірковість (контроль не повинен бути тотальним, оскільки це губить у працівників всіляку самостійність, а також схильність до ініціативи і творчості), відкритість (підлеглі повинні знати: хто їх контролює, у якій формі, якими засобами реалізується контроль), економічність (результати від здійснення контрольних заходів повинні перевищувати витрати на них) тощо [1].

Аналіз процесу управління на українських підприємствах виявив типове негативне явище на більшості підприємствах, а саме покроковий контроль менеджерами своїх підлеглих при виконанні їх професійних обов'язків та нав'язуванні своєї власної думки. На Заході таке явище отримало назву «мікроменеджмент».

Отже, мікроменеджмент – це стиль управління, за якого менеджер надає особливої уваги і контролює дрібні деталі роботи, що виконують підлеглі. Як правило, мікроменеджера можна відрізнити від звичайного менеджера через його схильність до виконання тих обов'язків, що зазвичай покладені на підлеглих (опір делегуванню), а також наступних «симптомів»: занурення в проекти інших співробітників і детальне їх вивчення; постійне коректування поставлених задач; звільняє підлеглих від виконання поставленого завдання, якщо в процесі його виконання помічають помилку або відхилення; усуває підлеглих від прийняття рішень; організація довготривалих і неефективних нарад; вимагає непотрібні і надмірно докладні звіти; надмірно зосереджений на процедурних дрібницях, а не на загальній продуктивності, якості і результаті. Такий акцент на маленькі дрібниці часто затримує рішення, обмежує потік інформації між співробітниками і керівництвом; стежить за тим, щоб всі підлеглі знаходились на своїх робочих місцях і погоджували з ним кожний свій крок тощо.

Такий стиль управління може призвести до цілого ряду негативних наслідків, починаючи від невеликих конфліктів колективу з менеджером до руйнування всієї компанії. Підлеглі, як правило, в таких умовах впадають в депресії через те, що керівництво не вірить у їх професіоналізм. В результаті це призводить до втрати працівниками ініціативи, прагнення шукати нових більш ефективних способів виконання своїх звичних функцій. Такі компанії не мають прагнення до інновацій, тому що через прискіпливий контроль над всім і всіма з боку менеджера компанія поступово втрачає динамічність.

Працюючи з мікроменеджером, підлеглі поступово звикають до того, що керівництво не очікує від них ефективною роботи, і через деякий час починають втрачати впевненість в своїх здібностях. Інші, не маючи можливості проявити ініціативу, втрачають зацікавленість до ефективного виконання поставлених задач, а подекуди взагалі саботують їх виконання. «Мікропідлеглий» не в змозі укладатися в терміни, тому що він змушений постійно перевіряти і покращувати зроблене. У той же час, коли ситуація вимагатиме самостійних рішень від підлеглих, мікроменеджер, як правило, може зіткнутися з тим, що люди не вміють приймати їх. В результаті компанія отримує від співробітника лише п'ятдесят відсотків від можливого результату і різке зниження ефективності діяльності компанії в цілому.

У «важких» випадках мікроменеджер може навмисно стримувати можливості для навчання та розвитку своїх підлеглих, перешкоджати ефективному спілкуванню між співробітниками, провокувати конфлікти в колективі. Такі управлінці дуже часто використовують політику залякування підлеглих для досягнення більшого контролю над ними і може дуже вплинути на їх самооцінку, психічне і, навіть, фізичне здоров'я.

На основі аналізу різних поглядів щодо явища мікроменеджменту, зроблено висновок, що зарубіжні дослідники в галузі менеджменту виділяють три основні причини виникнення мікроменеджменту, а саме;

-нерозвиненість у менеджера управлінських навичок;

-особливості психологічного стану потенційного мікроменеджера;

-навмисне запровадження мікроменеджменту щодо окремих працівників, групи або компанії в цілому.

Проблема недостатньо розвинених управлінських навичок, як правило, притаманна керівникам-початківцям, яким у минулому доводилося виконувати функції теперішніх підлеглих. Таким менеджерам не вистачає знань в галузі планування, делегування повноважень, оперативного контролю, ефективного мотивування та невміння ставити підлеглим завдання у відповідності до їх можливостей та потенціалу. Саме тому вони мимоволі перестраховуються, знову і знову перевіряючи результати роботи своїх підлеглих. Але, як правило, з часом такі менеджери шляхом помилок та виграшів формують певний базис управлінських навичок та переходять на інший рівень управління, де пріоритетом стає результативність співробітників і розвиток їх потенціалу.

Однак, не всі мікроменеджери здатні відступити від своєї тактики роботи з персоналом, і поступово переводять своїх підлеглих на неефективне ручне управління.

Також необхідно зазначити, що управління в стилі мікроменеджмент використовують, як правило, люди певного психологічного типу. Це може бути природна схильність до підвищеної уваги до деталей. Ставши керівником, такий мікроменеджер, швидше за все, почне детально розбиратися в тому, що роблять його підлеглі. Він прискіпливо і до кінця буде намагатися досліджувати кожний процес. Також це може бути наслідком впевненості керівника у власній унікальності та незамінності, прагненні ставити себе вище інших співробітників. Деякі науковці порівнюють мікроменеджмент з наркоманією через психічну залежність таких управлінців від можливості контролювати інші життя хоча б таким чином [5, 8]. З іншого боку, джерелом такої поведінки керівника може бути невпевненість в собі, бажання підвищити власну самооцінку за рахунок її зниження у підлеглих або глибинне почуття недовіри до людей, яке заважає йому в процесі побудови ефективних комунікацій зі співробітниками, а також змушує до самостійного прийняття всіх управлінських рішень.

У той же час бувають ситуації, коли застосування мікроменеджменту необхідне. Наприклад, при адаптації нового співробітника на посаді, менеджер повинен виступати в ролі його наставника. Саме в цьому випадку доцільним буде проведення регулярного детального контролю виконання співробітником поставлених задач. Після

закінчення випробувального терміну співробітник доповідає про результати роботи, і вразі успішного виконання поставлених задач, менеджер переводить процедуру контролю в звичайний режим.

Застосування тактики мікроменеджменту можливе і при необхідності оптимізації певного бізнес-процесу, що недосить ефективно працює. Тоді виникає необхідність його формалізації та деталізації в найменших подробицях. Проте, така робота повинна проводитись разом з підлеглими і за умови послаблення контролю після нормалізації роботи (досягнення запланованих результатів) неефективного бізнес-процесу.

Доцільно використовувати мікроменеджмент також при заступанні на посаду самого керівника. Для того, щоб ефективно керувати підлеглими, менеджер повинен самостійно вивчити всі особливості функцій, які виконують його підлеглі. Саме тому такому керівнику необхідно дуже багато спілкуватися зі своїми співробітниками, спостерігати за виконанням основних робіт, іноді намагаються самі їх виконувати для кращого розуміння специфіки виробництва, його складності тощо.

Мікроменеджмент може бути корисним, коли підлеглий регулярно порушує строки виконання поставлених завдань, а результати його роботи суттєво відхиляються від запланованих. В такому випадку прискіпливий контроль з боку менеджера зможе допомогти у вирішенні проблеми і надасть можливість не передавати завдання іншому співробітнику. Крім того, мікроменеджер може допомогти своїй команді у випадку кризи. Коли обставини стрімко змінюються, детальний контроль необхідний.

Відомий західний експерт в галузі менеджменту Гарі Чемберс зазначає, що тільки самоконтроль з боку менеджера дозволяє утриматися від детальних інструкцій, прислухатися до чужої думки та утримуватися від нав'язування своєї [7]. На його думку, для того, щоб уникнути виникнення мікроменеджменту, управлінцям схильним до прискіпливого контролю своїх підлеглих необхідно дотримуватися наступних принципів управління:

- всі пункти плану діяльності кожного співробітника мають бути сформульовані у вигляді очікуваного результату роботи;

- втручання в процес виконання задач можливе тільки за умов, коли результат їх виконання відрізняється від запланованого;

- в процесі прийняття управлінських рішень, необхідно враховувати думку підлеглих;

- система оплати праці співробітників має мотивувати їх на досягнення потрібного результату;

- мікроменеджер повинен концентруватись не на подоланні недоліків, а на можливостях і сильних сторонах своїх підлеглих;

- кожний співробітник має бути зацікавлений у ефективному виконанні роботи та впевнений у значущості свого вкладу в результати діяльності підприємства.

Висновки. В результаті проведеного дослідження проблеми мікроменеджменту, можна зробити висновок, що такий стиль управління обмежує можливість підлеглих зростати та розвиватись. Підприємство, яке управляється мікроменеджером ніколи не зможе досягти запланованих результатів через надмірну увагу до дрібниць. Але, незважаючи на безліч недоліків мікроменеджменту, бувають випадки, коли він стає єдиним правильним рішенням для підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Комаров А.Г., Кудряшов А.Р., Брандукова А.А., Муфтиев Г.Г. Современный менеджмент: теория и практика [Текст] – СПб.: ПИТЕР, 2004. – 432с.
2. Питер Ф.Друкер. Задачи менеджмента в XXI веке. [Текст] – К.:Вильямс,2007 – 272 с.
3. Управление кадрами в кризисных ситуациях. [Текст] / Ю. Демин - СПб: Питер, 2002. – 224с.
4. Ann Fisher, "In Praise of Micromanagement," *Fortune* (August 23, 2004): 40–44.
5. *Arizona Business Gazette*, "Micromanaging Often Causes Big Problems," *The Arizona Republic* (November 6, 2003).
6. Christina Bielaszka-DuVernay, "Micromanage at Your Peril," *Harvard Management Update* (February 2007): 3.
7. Harry Chambers: "My Way or the Highway: The Micromanagement Survival Guide", Berrett-Koehler Publishers (2004).
8. Pat Wiesner, "Micromanagement Kills," *Colorado Biz* (August 2006): 11.
9. Steve Adubato, "Beware of Leaders Who Micromanage," *New Jersey Biz* (July 31, 2006): 11.
10. Steve Adubato, "The Dangers of Micromanaging," *New Jersey Biz* (September 15, 2003): 24.