

DOI: 10.32844/2222-5374-2020-109-7.17**УДК: 342.9****Петков В. П.,**

*професор кафедри права, політології та міжнародних відносин
Університету імені Альфреда Нобеля, доктор юридичних наук,
професор, заслужений юрист України;*

Спицька Л. В.,

*професор кафедри практичної психології та соціальної роботи
Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля,
доктор психологічних наук, доцент, кандидат юридичних наук*

МЕНЕДЖМЕНТ РОЗВИТКУ СТРУКТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Актуальність статті полягає в тому, що мати в організації повноцінну готовність до сприйняття змін, керівництво повинне передбачити здатність до такої сприйнятливості в самій побудові організації, у своїх керівних діях. Усвідомлення цього призвело до створення концепції організаційного розвитку, яка виникла у середині 90-х років минулого століття. У результаті її швидкої еволюції менеджери змогли одержати методи і процедури для систематичного діагнозу, планування, реалізації і підтримки змін з метою підвищення ефективності організації. Метод організаційного розвитку - більш широкий і трохи відрізняється від тих методів, що були нами описані раніше. Наголошено, що стосунки і поведінка людей в організації знаходяться під впливом стилю лідерства та клімату керівних ланок. Обстановка довіри, підтримки, відкритості та колективної роботи має тенденцію впливати на стиль керівників, що знаходяться на більш низьких рівнях ієрархії, і відбиватися на підлеглих. З іншого боку, обстановка недовіри, політичної (з позицій влади і впливу в організації) внутрішньої боротьби, обережності та відсутності схильності до співробітництва має тенденцію поширюватися як на керівні ланки, так і низові, і впливати на відносини і взаємодії на всіх цих рівнях. Зроблено висновок, щоб керувати іншими, досягаючи при цьому високої якості праці та низького рівня стресу, пропонується наступне: оцініть здібності, потреби і схильності ваших працівників і спробуйте вибрати для них обсяг і тип роботи, що відповідає цим факторам. Як тільки вони продемонструють успішні результати при виконанні цих завдань, підвищити їм робоче навантаження, якщо вони того бажають. У відповідних випадках делегуйте повноваження і відповідальність; дозволяйте вашим працівникам відмовлятися від виконання будь-якого завдання, якщо вони мають для цього достатні підстави. Якщо необхідно, щоб вони виконали це завдання, поясніть, чому це потрібно, й встановіть пріоритети в їхній роботі, щоб дати їм необхідний час і ресурси для виконання додаткового завдання; чітко опишіть конкретні зони повноважень, відповідальності та очікування. Використовуйте двосторонню комунікацію й інформацію своїх підлеглих; використовуйте стиль лідерства, що відповідає вимогам даної ситуації; забезпечте належну винагороду за ефективну роботу; виступайте в ролі наставника щодо ваших підлеглих, розвиваючи їх здібності й обговорюючи з ними складні питання.

Ключові слова: конкуренція, організація, розвиток, результат, фактори, як витрати, робота, кадри.

Актуальність теми. Щоб мати в організації повноцінну готовність до сприйняття змін, керівництво повинне передбачити здатність до такої сприйнятливості в самій побудові організації, у своїх керівних діях. Усвідомлення цього призвело до створення концепції організаційного розвитку, яка виникла у середині 90-х років минулого століття. У результаті її швидкої еволюції менеджери змогли одержати методи і процедури для систематичного діагнозу, планування, реалізації і підтримки змін з метою підвищення ефективності організації. Метод організаційного розвитку - більш широкий і трохи відрізняється від тих методів, що були нами описані раніше.

Виклад основного матеріалу. Організаційний розвиток визначається Уенделлом Френчем і Сесілом Беллом як «довгострокова робота з удосконалення процесів вирішення проблем і відновлення в організації шляхом більш ефективного спільного регулювання культурних постулатів організації за допомогою агента змін, або каталізатора, застосовуючи теорію і технологію прикладної науки по поведінку, включаючи дослідження дією» [1, 2].

Удосконалення процесів відновлення організації пов'язано з процесами вирішення проблем в організації. Гордон Ліппіт описує відновлення організації як «процес пропозиції, створення і збереження під контролем таких необхідних змін, які дають можливість організації стати або залишитися життєздатною, пристосуватися до нових умов, вирішити проблеми, отримати уроки зі свого досвіду».

Культура, пов'язана із соціальною системою організації – це переважні норми поведінки, почуття, ставлення до цінностей людей, які працюють в організації. Як було зазначено під час обговорення групової динаміки, культура організації впливає на повсякденну взаємодію всіх співробітників і керівників. Всі організації характеризуються культурою, яку можна класифікувати й описати за різними параметрами, наприклад, за стилем керування, поведінкою з людьми, увагою до клієнта, слідкуванням за нововведеннями тощо.

Формальні робочі групи вважаються головним об'єктом діяльності з організаційного розвитку. Подібна група складається з керівника і його підлеглих. «Велика частина діяльності з розвитку керуючих зосереджується на окремому менеджері, а не на його робочій групі. Традиційно менеджер проходить навчання ізольовано від динамічної ситуації у робочій групі».

Теорія і результати досліджень галузі людської поведінки, наприклад, юриспруденції, психології, соціальної психології, соціології й антропології, використовуються для створення основної бази знань щодо роботи у напрямку організаційного розвитку. Але використовуються також і прикладні розробки з галузі економіки, менеджменту й організації.

Дослідження дією являє собою базову модель досліджень, що використовується в більшості дій щодо організаційного розвитку. Даний метод дослідження складається з наступних етапів:

- проведення діагнозу стану організації або її підрозділів за допомогою таких інструментів збору даних, як інтерв'ю, тести, спостереження і документи організації;
- передача цих даних різним членам організації;
- прийняття рішень у вигляді конкретних планів дій;
- реалізація планів дій;

– проведення оцінки планів дій за допомогою методів збору даних і повторення цього ж циклу.

Передумови і цінності організаційного розвитку. Різноманітні передумови і цінності лежать в основі концепції організаційного розвитку. Вони стосуються людей як індивідумів, людей як лідерів і членів груп, членів організації.

Люди як індивідууми. Вважається, що люди прагнуть до особистого росту в соціальному плані і задоволенню вищих потреб, якщо зовнішні умови їх підтримують і стимулюють.

Люди в групах і лідерство. Одна з передумов полягає в тому, що робоча група її домінуюча соціальна система, особливо на неформальному рівні, впливають на задоволеність і компетентність її членів. Інша передумова полягає в тому, що негативні відносини і почуття членів робочої групи можуть негативно впливати на рішення проблем, особистий ріст і задоволення від роботи. Передбачається також, що рівень довіри, підтримки і співробітництва значно нижчий у більшості груп і організацій, ніж це необхідно або бажано. Люди прагнуть належати до певного типу групи та взаємодіяти з її членами. Лідер групи не може виконувати всі задачі і функції, що були описані при розгляді групової динаміки. У результаті, члени групи повинні виконувати деякі з цих ролей і допомагати один одному при ефективному лідерстві і злагодженій поведінці групи.

Люди й організації. Вважається, що стосунки і поведінка людей в організації знаходяться під впливом стилю лідерства та клімату керівних ланок. Обстановка довіри, підтримки, відкритості та колективної роботи має тенденцію впливати на стиль керівників, що знаходяться на більш низьких рівнях ієрархії, і відбиватися на підлеглих. З іншого боку, обстановка недовіри, політичної (з позицій влади і впливу в організації) внутрішньої боротьби, обережності та відсутності схильності до співробітництва має тенденцію поширюватися як на керівні ланки, так і низові, і впливати на відносини і взаємодії на всіх цих рівнях.

І остання передумова полягає в тому, що силове вирішення конфлікту, наприклад, перемога однієї сторони і поразка іншої, в решті-решт, не є сприятливою для рішення організаційних проблем. Крім того, для здійснення змін у культурі та людях потрібен тривалий час.

Нарешті, зміни у функціонуванні організації вимагають необхідної підтримки з боку відповідних змін у підсистемах оцінки, винагороди, підвищення кваліфікації, добору кадрів, постановки задач і комунікацій – у всій системі людських ресурсів.

Участь в організаційному розвитку. Поняттям «участь в організаційному розвитку» або вторгнення, інтервенція в організацію, позначаються різні планові заходи, в яких бере участь організація, підрозділ під час програми організаційного розвитку. Ці заходи призначені для вдосконалення функціонування організації шляхом надання членам організації можливості краще керувати культурою їхньої групи й організації. Вони можуть плануватися за допомогою консультанта або пропонуватися самими членами організації, що одержали певну підготовку в цій галузі або брали раніше участь у програмах організаційного розвитку. Наведемо деякі види участі в організаційному розвитку.

– Діагностичні заходи складаються зі збору інформації про стан організації або підрозділів за допомогою інтерв'ю, тестів, нарад, спостережень, ознайомлення з документами організації й інших методів.

– Заходи для використання результатів обстеження включають передачу інформації, отриманої в результаті діагностичних заходів, членам організації і розробку планів дій на основі цієї інформації.

– Заходи для навчання призначені для покращання і підвищення кваліфікації, можливостей та рівня знань індивідуумів. Ці заходи можуть стосуватися технічних і виконавських питань або міжособистісних і соціальних проблем.

– Заходи для зміни структури призначені для вдосконалення організаційної структури або процедур виконання завдань. Вони можуть включати план і практичне здійснення модернізації чинної організаційної структури, кодифікацію схеми роботи і застосування методу керування.

– Консультування групами призначене для того, щоб допомогти членам організації більш точно сприймати та оцінювати події в їхній організації або підрозділі і діяти відповідним чином. Основна увага приділяється комунікації, ролі лідера і члена групи, рішення проблем і прийняттю рішень, груповим нормам і розвиткові групи, лідерству і повноваженням, а також співробітництву і конкуренції між групами. Значення надається також тому, як діагностувати і розвивати необхідну кваліфікацію, щоб ефективно керувати цими процесами.

– Заходи для формування груп призначені для підвищення ефективності в робочих групах. Вони можуть стосуватися питань, пов'язаних із задачами, наприклад, способами виконання роботи, необхідної кваліфікації для виконання завдань, виділенням ресурсів для виконання завдань, там, де все це може бути пов'язане з характером і якістю відносин між членами групи та її лідером.

– Заходи по міжгруповій взаємодії аналогічні заходам для формування груп, але призначаються вони для підвищення ефективності взаємодії між взаємозалежними робочими групами, наприклад, між слідчим і оперативним відділами або між адміністрацією і лікарями. Щоб зусилля з організаційного розвитку були успішними, необхідна низка умов.

– Люди, що обіймають ключові посади в організації, повинні брати участь у проведенні вихідних діагностичних заходів. Вони також повинні усвідомлювати необхідність використання положень наук щодо поведінки під час вирішення проблем.

– Варто залучити консультанта з питань людської поведінки до початку роботи з програмою організаційного розвитку. Керівник й інші члени організації повинні одержати відповідну підготовку, щоб продовжити і підтримати роботу з організаційного розвитку.

– Керівники більш високого рівня, ніж той, на якому здійснюється програма організаційного розвитку, повинні підтримувати цю діяльність і брати в ній участь.

– Учасники повинні досягти розуміння суті організаційного розвитку, якою мірою компоненти розвитку аналогічні багатьом попереднім керівним заходам, з якими вони, ймовірно, стикалися, і як вони допоможуть учасникам досягти успіху в програмі вказаного розвитку.

– Варто використовувати модель досліджень дією: діагностування стану організації або підрозділу, надання зібраної інформації їх членам, складання планів дій на основі цієї інформації, після чого повинен бути проведений наступний діагноз.

– Співробітники групи повинні брати участь нарівні з керівником групи.

– В організаційному розвитку повинні брати участь співробітники відділу кадрів і відділу з питань трудових відносин, при необхідності підтримання зусиль щодо організаційного розвитку, варто змінити політику та практику роботи з кадрами. Ця робота пов'язана з програмою організаційного розвитку, повинна проводитися спільно з роботою щодо добору кадрів, просування по службі, регулювання оплати праці, оцінки праці й інших формальних аспектів людських і соціальних систем.

– Керування процесом організаційного розвитку повинне здійснюватися ефективно, його результати повинні одержувати необхідну оцінку. Ці результати є вихідними даними для планування майбутньої участі в діяльності щодо організаційного розвитку.

Чи ефективна програма організаційного розвитку? Оскільки велика частина діяльності щодо організаційного розвитку є за своєю природою довгостроковою, її важко оцінити об'єктивно. З часом може відбутися багато інших змін, що не відносяться до заходів організаційного розвитку. Але вони можуть впливати на ефективність організації.

До цих факторів відносяться конкуренція організації. Всебічне вивчення досліджень дієвості організаційного розвитку засвідчив позитивні результати по відношенню до витрат – 50 % часу на організаційний розвиток для таких факторів, як витрати, невиходи на роботу, плинність кадрів, задоволеність роботою і посилення обміну інформацією між співробітниками, самосвідомість, довіра, лідерство і прийняття рішень. У цілому, було виявлено, що цим дослідженням бракує надійної методики і способів досліджень. Ще один аналіз досліджень програм організаційного розвитку довів, що жоден метод здійснення змін не може надійно працювати у всіх ситуаціях. Наслідком цього є наступний висновок: до організаційного розвитку варто застосовувати ситуаційний підхід.

Немає єдиного і найкращого способу систематично підвищувати ефективність організації за допомогою заходів для організаційного розвитку. Практики і дослідники організаційного розвитку дійдуть єдиного висновку з досвіду своїх минулих помилок, що підвищить ефективність заходів у майбутньому.

Природа стресу. У даному розділі обговорювалися низка методів керування людськими ресурсами. Використовуючи їх належним чином, керівництво може підвищувати як добробут своїх співробітників, так і якість роботи організації. Однак навіть у найбільш прогресивній організації існують ситуації і характеристики роботи, що негативно впливають на людей і викликають у них почуття стресу. Надмірний стрес може виявитися найвищою мірою руйнівним для індивідуума, а, отже, для організації. Таким чином, це – ще один фактор, що повинен розуміти проникливий менеджер і навчитися нейтралізувати його для забезпечення повної ефективності.

Стрес – звичайне і досить поширене явище. Ми всі інколи відчуваємо його як відчуття порожнечі з глибини шлунку, коли вас представляють на

зборах колективу організації, де розпочали свою роботу, або як підвищену дратівливість, коли щось не виходить на роботі.

Незначні стреси неминучі і нешкідливі. Саме надмірний стрес створює проблеми для індивідуумів і організацій.

Той тип стресу, що стосується менеджерів, характеризується надмірною психологічною або фізіологічною напругою. Дослідження свідчать, що до фізіологічних ознак стресу відносяться виразки, мігрень, гіпертонія, біль у спині, артрит, астма та болі у серці.

Знижуючи ефективність і благополуччя індивідуума, надмірний стрес досить дорого обходиться організаціям. Багато проблем співробітників, які відбиваються як на фінансах, так і результатах роботи, здоров'ї та добробуті співробітників, кореняться в психологічному стресі.

Стрес може бути викликаний факторами, пов'язаними з роботою і діяльністю організації, або подіями особистого життя індивідуума.

Організаційні фактори. Поширеною причиною стресу в організаціях є перевантаження або, навпаки, занадто мале робоче навантаження, - завдання, яке варто завершити за конкретний період часу. Наприклад, працівникові доручили непомірну кількість завдань на певний період часу. У цьому випадку звичайно виникає занепокоєння, фрустрація, а також почуття безнадійності і матеріальних витрат. Однак малий обсяг роботи може викликати подібні почуття.

Другим фактором є конфлікт ролей. Конфлікт ролей виникає, коли до працівника висувають суперечливі вимоги. Конфлікт ролей може також відбутися в результаті порушення принципу єдиноначальності,

Два керівники в службовій ієрархії можуть дати співробітникові суперечливі завдання. Конфлікт ролей може з'явитися також у результаті розходжень між нормами неформальної групи і вимогами формальної організації. У цій ситуації індивідуум може відчувати напругу і занепокоєння, тому що хоче бути прийнятим групою, з одного боку, і дотримуватися вимог керівництва – з іншого.

Третій фактор – це невизначеність ролей. Невизначеність ролей виникає, коли працівник не упевнений, чого від нього очікують. На відміну від конфлікту ролей, тут вимоги не будуть суперечливими, але вони нестійкі та невизначені. Люди повинні мати уявлення про те, що хоче бачити керівництво: що повинні робити, як повинні це робити, як буде оцінюватися робота.

Четвертий фактор нецікава робота. Обстеження 2000 працівників різних підрозділів органів внутрішніх справ довело, що індивідууми, що мають більш цікаву роботу, виявляють менше занепокоєння і менш піддані фізичним нездужанням, ніж ті, що займаються нецікавою роботою.

Дослідження довели, що неправильні співвідношення між повноваженнями і відповідальністю, погані канали обміну інформацією в організації і необґрунтовані вимоги один до одного теж можуть спричинити виникнення стресу.

Особистісні фактори. Робота являє собою основний аспект життя більшості людей, але, безсумнівно, кожний бере участь у багатьох видах діяльності, не пов'язаною з організацією. Ці приватні події також можуть бути причиною виникнення стресу, що може призвести до зниження результатів

роботи. У таблиці наведена шкала, яка розкриває відносне значення стресу, викликаного поширеними життєвими подіями. Томас Холмс і Ричард Рає, що розробили цю шкалу, дійшли висновку, що люди, які набрали більше 300 балів, майже 80 % піддані ризикові випробувати надмірний фізіологічний або психологічний стрес. Слід зазначити, що позитивні життєві події, наприклад, підвищення по службі або значне збільшення доходу, також можуть викликати такий же або навіть більший стрес, як і негативні.

Менеджер може стати істотним захистом проти стресу, в той час як підтримка родини може тільки погіршити справу, адже, навіть, найбільш доброзичлива родина не може дати вам можливість справитися зі стресом, пов'язаним з роботою.

Найбільш кваліфікований керівник – це той, який може змусити своїх підлеглих почувати себе кваліфікованими та потрібними спеціалістами.

Надійний керівник захищає своїх підлеглих від непотрібних проблем. Наприклад, якщо назрівають зміни у керівному складі будь-якого підрозділу органів внутрішніх справ, то немає ніякої необхідності, щоб працівник почув про це перш, ніж це відбудеться.

Якщо у працівника виникли проблеми, керівник може запропонувати відкласти її на деякий час та розпитати працівника з метою поглянути на цю проблему з іншого боку.

Співробітники, що переживали значний стрес, але відчували підтримку керівника, у два рази менше хворіли протягом року, ніж ті, хто такої підтримки не мав. Найбільш вражаючим результатом досліджень виявилось, що працівники, які мали у своїй родині найбільшу підтримку, мали високий рівень захворювань, пов'язаних зі стресом. Це підтверджувалося навіть стосовно тих, хто володів таким соціальним активом, як висока заробітна плата чи посада.

Серед тих працівників, у кого відсутня стійкість, більшому ризикові піддається той, хто відчуває, що керівник не на його боці, і замість нього звертається за підтримкою до родини. Але родина працівників, надає їм не той вид підтримки, який необхідний для подолання проблем на роботі. У той час, як посада вимагає від них дисципліни і посиленої роботи, родина може сприяти розвиткові гіркоти і жалощів до себе. Керівник, який має певну майстерність, може стати найкращою опорою для підлеглому, у той час як керівник з неправильними уявленнями може заподіяти шкоду своєму підлеглому.

Як керувати, щоб підвищити якість роботи і понизити рівень стресу? Ідеальним буде становище, коли якість знаходиться на більш високому рівні, а стрес – на більш низькому. Щоб досягти цього, керівники повинні навчитися справлятися зі стресом. Наведемо способи, за допомогою яких керівники можуть допомогти знизити рівень стресу своїх співробітників. Люди, що страждають від надмірного стресу на роботі, можуть спробувати застосувати наступні методи.

– Розробіть систему пріоритетів у своїй роботі. Оцініть свою роботу в такий спосіб: «повинен зробити сьогодні», «зробити пізніше на цьому тижні» і «зробити, коли буде час».

– Навчіться говорити «ні», коли досягнете межі, після якої ви вже не можете взяти на себе більше роботи. Поясніть своєму керівникові, що

розумієте ступінь важливості завдання. Потім опишіть конкретні пріоритетні роботи, над якими зараз працюєте. Якщо він наполягає на виконанні нового завдання, запитайте, яку роботу ви повинні відкласти до завершення нового завдання.

- Налагодьте особливо ефективні і надійні відносини з вашим менеджером. Зрозумійте його проблеми і допоможіть йому зрозуміти ваші. Навчіть вашого менеджера поважати ваші пріоритети, ваше робоче навантаження і давати обгрунтовані доручення.

- Не погоджуйтеся з вашим менеджером або з ким-небудь, хто починає висувати суперечливі вимоги (конфлікт ролей). Попросіть провести нараду з усіма зацікавленими сторонами, щоб з'ясувати необхідні питання. Не займайте обвинувачувально-агресивної позиції; просто поясніть, які конкретні проблеми викликають у вас труднощі та суперечності.

- Повідомте своєму менеджеру або співробітникам, коли ви відчуєте, що очікування або стандарти оцінки не ясні (невизначеність ролей). Скажіть їм, що ви трохи невпевнені щодо низки конкретних, пов'язаних із завданням питань і хотіли обговорити ці питання з менеджером.

- Обговоріть почуття відсутності інтересу до роботи зі своїм менеджером. Пам'ятайте, не слід ставати на позиції скаржника. Поясніть, що ви – прихильник виконання необхідної для віддачі сил роботи і хотіли б мати можливість узяти участь в інших видах діяльності.

- Щодня знаходьте час для відпочинку.

До інших факторів, пов'язаних зі зниженням імовірності виникнення стресу, відносяться дотримання належного режиму харчування, підтримка себе у формі за допомогою фізичних вправ і досягнення загальної рівноваги у житті. У таблиці наведені розбіжності між стресовим і нестресовим стилями життя.

Щоб керувати іншими, досягаючи при цьому високої якості праці та низького рівня стресу, ми пропонуємо наступне:

- оцініть здібності, потреби і схильності ваших працівників і спробуйте вибрати для них обсяг і тип роботи, що відповідає цим факторам. Як тільки вони продемонструють успішні результати при виконанні цих завдань, підвищити їм робоче навантаження, якщо вони того бажають. У відповідних випадках делегуйте повноваження і відповідальність;

- дозволяйте вашим працівникам відмовлятися від виконання будь-якого завдання, якщо вони мають для цього достатні підстави. Якщо необхідно, щоб вони виконали це завдання, поясніть, чому це потрібно, й встановіть пріоритети в їхній роботі, щоб дати їм необхідний час і ресурси для виконання додаткового завдання;

- чітко опишіть конкретні зони повноважень, відповідальність та очікування. Використовуйте двосторонню комунікацію й інформацію своїх підлеглих;

- використовуйте стиль лідерства, що відповідає вимогам даної ситуації;

- забезпечте належну винагороду за ефективну роботу;

- виступайте в ролі наставника щодо ваших підлеглих, розвиваючи їх здібності й обговорюючи з ними складні питання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Борман Д., Воротина Л., Федерман Р. Менеджмент. Гамбург, 1992. – 356 с.
2. Вайсман А. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. М.: Экономика, 1995. 244 с.

V. Pietkov,

L. Spytska

ORGANIZATIONAL STRUCTURE DEVELOPMENT MANAGEMENT

The relevance of the article is that to have a full readiness in the organization to accept change, management must provide the ability to such receptivity in the very construction of the organization, in their leadership. Awareness of this led to the creation of the concept of organizational development, which emerged in the mid-90s of last century. As a result of its rapid evolution, managers have been able to obtain methods and procedures for the systematic diagnosis, planning, implementation and support of change in order to improve the effectiveness of the organization. The method of organizational development is broader and slightly different from the methods we described earlier. It is emphasized that the attitudes and behavior of people in the organization are influenced by the leadership style and climate of the management. The environment of trust, support, openness and teamwork tends to influence the style of leaders at lower levels of the hierarchy and affect subordinates. On the other hand, the situation of mistrust, political (from the standpoint of power and influence in the organization) internal struggle, caution and lack of willingness to cooperate tends to extend to both management and grassroots, and affect relations and interactions at all levels. It is concluded that in order to manage others, while achieving high quality work and low levels of stress, the following is proposed: assess the abilities, needs and aptitudes of your employees and try to choose for them the amount and type of work that meets these factors. As soon as they show successful results in these tasks, increase their workload if they wish. Delegate authority and responsibility as appropriate; allow your employees to give up any task if they have good reason to do so. If they need to complete this task, explain why it is necessary and set priorities in their work to give them the time and resources they need to complete the additional task; clearly describe specific areas of authority, responsibility and expectations. Use two-way communication and information from your subordinates; use a leadership style that meets the requirements of the situation; provide adequate remuneration for effective work; act as a mentor to your subordinates, developing their abilities and discussing difficult issues with them.

Keywords: competition, organization, development, result, factors such as costs, work, personnel.