

ТЕМА 4

ОРГАНІЗОВУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

Мета: дослідити основні етапи аналізу використання часу, навчитися застосовувати їх на практиці, узагальнити методи організації діяльності менеджера, визначити їх переваги та недоліки.

Ключові слова: робочий час, самофотографування робочого часу, інвентаризація робочого часу, закон Парето, пріоритет, аналіз АВС, делегування, повноваження, відповідальність.

ПЛАН

1. Аналіз використання часу.
2. Основні методи організації діяльності менеджера. Встановлення пріоритетів:
 - 2.1. Принцип Парето.
 - 2.2. Аналіз АВС.
 - 2.3. Принцип Ейзенхауера.
3. Основи делегування.

1. Аналіз використання часу, сильних і слабких сторін стилю роботи.

Аналіз використання часу передбачає, насамперед, проведення інвентаризації усіх видів діяльності і затрачуваного на них часу. Це дозволяє виявляти причини нераціонального використання часу. Дослідження свідчать, що із 100 менеджерів тільки 1 має достатньо часу. Іншим не вистачає від 10 до 50 % часу. Тому кожен успішний менеджер дуже цінує свій час. Для того, щоб заощаджувати час, треба насамперед знати, на що він витрачається. Тому менеджери регулярно проводять облік і аналіз використання свого часу. Це – основа самоменеджменту.

Основні причини, що спонукають до аналізу витрачання часу, полягають в наступному:

- не відомо точно, на що взагалі витрачається час;
- не відомо, скільки саме потрібно часу на виконання тих чи інших задач;
- не відомі абсолютно всі сильні і слабкі сторони робочого стилю;
- не відомо, які особистості чи які інші фактори обмежують працездатність людини.

В цілому інвентаризація часу включає:

1. Аналіз витрат часу.
2. Аналіз часових втрат – джерела втрат.
3. Аналіз поглиначів часу – причини нераціонального витрачання часу.

Аналіз витрат часу

Витрати часу протягом доби можна скомпонувати в блоки:

1. Підтримка життєздатності (харчування, сон).
2. Відновлення працездатності (найбільш ефективно відбувається за допомогою фізичних вправ).
3. Допоміжний час (підготовка робочого місця, пошук матеріалів).
4. Прямий робочий час.

5. Отримання життєвого досвіду (читання, неробоче спілкування, відвідування виставок, театрів, музеїв тощо).

6. Втрати.

Для підвищення результативності праці менеджери часто збільшують робочий час за рахунок перерозподілу часу між окремими блоками, однак, це нерозумно, тому що негативно впливає на здоров'я, завдає шкоди іншим, не менш важливим сторонам життя. Біль-менш можливим є скорочення п'ятого блоку, однак це може мати місце тільки в екстремальних ситуаціях. При нормальних життєвих обставинах він повинний цілком використовуватися, тому що без цього неможливо ні підвищення культурного рівня, ні накопичення життєвого досвіду.

З перерахованих блоків для організації особистої роботи менеджера найбільш важливим є 4-й блок – прямий робочий час, під час якого виконуються характерні види робіт менеджера: робота з поштою, планування, зустрічі, наради, телефонні розмови тощо.

Існує кілька класифікацій видів *витрат робочого часу менеджера*. Найбільше практично корисною є класифікація, що запропонована Московським НДІ праці. Відповідно до цієї класифікації, робочий час керівника (менеджера) і фахівців поділяється на такі види:

– підготовчо-заключний час: одержання завдання на роботу, ознайомлення з документами і нормативно-правовими матеріалами, узгодження і підписання документації, підготовка та прибирання робочого місця;

– оперативний час – роботи, пов'язані з виконанням посадових обов'язків: аналітичні, організаційні, регулювальні, технічні, формально-логічні, творчі тощо;

– час непродуктивної роботи: виконання суспільної роботи, виправлення неправильно виконаної роботи, пошук і доставка на робоче місце документації, технічних засобів і матеріалів, пошук або чекання керівників, співвиконавців, консультантів тощо;

– час обслуговування робочого місця: організаційного, технічного, інформаційного;

– час перерв (чи втрат):

а) таких, що не залежать від працівника: чекання, несвоєчасне обслуговування, невідповідність режиму роботи служб;

б) таких, що залежать від працівника: сторонні розмови, виконання суспільних обов'язків у робочий час, відволікання від роботи, розмови з особистих питань, інші втрати.

Менеджеру найкраще виробити на основі цієї класифікації свою класифікацію видів робочого часу і потім на основі своєї класифікації робити облік його витрат. Облік і аналіз робочого часу дозволяє установити фактичну тривалість кожного з окремих видів виконуваних робіт, виявити втрати робочого часу, простої (чекання) у роботі, встановити ступінь раціональності витрат робочого часу за видами та змістом робіт.

Найпростішим і ефективним методом обліку й аналізу є *самофотографія робочого часу*, що полягає в послідовному записі протягом дня усієї

виконуваної роботи та фіксуванні часу, що витрачається на кожен з видів роботи. Самофотографування рекомендується проводити щодня протягом двох-трьох тижнів. Такі фотографії повинні здійснюватися систематично:

– суцільне фотографування (тобто фіксуються усі види робіт) – один раз на рік;

– вибіркоче фотографування (які-небудь визначені види робіт) – два-три рази на рік.

Особливо необхідні менеджерам спостереження за витратами свого робочого часу на початку їхньої роботи на новому місці.

Аналіз часових втрат

Даний етап інвентаризації часу спрямований на визначення критичних моментів, шкідливих звичок і тих помилок, що найбільш часто повторюються у робочому стилі певної особи. Виявивши та проаналізувавши основні втрати часу, кожна особа може виявити свої слабкі місця, приділити їм більшу увагу та усунути їх зі своєї діяльності в цілому, оптимізувавши при цьому свою трудову діяльність.

Найбільш поширеними на практиці є наступні *види втрат часу*:

– втрати часу при визначенні мети (не всі проблеми розглянуті та проаналізовані, занадто велика кількість цілей встановлена);

– втрати часу при плануванні (чи враховано можливість виникнення певних труднощів, чи заплановано резервний час, наскільки чітко визначені терміни виконання певних завдань);

– втрати часу при розробці рішень (чи вірно визначені пріоритети в справах, наскільки пропорційно розподілений час між завданнями);

– втрати часу через погану організацію роботи (тривалість робіт над однією проблемою, кількість паперової інформації, її систематизація та утилізація, рівень використання сучасних засобів автоматизації роботи);

– втрати часу на самому початку роботи (коли відбувається планування: вранці чи напередодні ввечері, які завдання вирішуються в першу чергу: прості чи складні);

– втрати часу при впорядкуванні розпорядку дня (наскільки враховано біоритм при планування та організації часу);

– втрати часу при опрацюванні інформації (чи враховано важливість, актуальність та достовірність інформації, яку зібрано для подальшого опрацювання та використання, за якими принципами та правилами здійснюється робота з документами: позначки, виписки, копії тощо);

Аналіз поглиначів часу

«Поглиначі» часу – це ті люди чи інші фактори, що найбільшою мірою відбирають (поглинають) час.

Найбільш типові поглиначі часу:

– нечітка постановка цілей;

– відсутність пріоритетів у справах;

– потреба дуже багато зробити за один раз;

– відсутність цілісного уявлення про завдання та шляхи їх вирішення;

– незадовільне планування робочого дня;

- особиста неорганізованість, «завалений» письмовий стіл;
- недостатня мотивація;
- пошук документів, пам'ятних записок, адрес, телефонних номерів;
- недоліки кооперації або розподілу праці;
- відволікаючі від справ телефонні дзвінки;
- незаплановані відвідувачі;
- нездатність сказати «ні»;
- неповна або запізнена інформація;
- відсутність самодисципліни;
- невміння довести справу до завершення;
- відволікання;
- тривалі наради;
- відсутність комунікативних зв'язків;
- досить велика комунікабельність;
- відкладання справ;
- недостатнє делегування справ.

2. Основні методи організації діяльності менеджера. Встановлення пріоритетів.

Встановити пріоритети – означає прийняти рішення про черговість вирішення задач, тобто яким із задач варто віддати першорядне, другорядне і т.д. значення.

Для більшості керівників основні проблеми полягають у тому, що вони:

- намагаються відразу виконати занадто великий обсяг роботи;
- розпорошують свої сили на окремі, часто несуттєві справи.

Наприкінці робочого дня вони відзначають, що начебто зроблено чимало, але дійсно важливі справи або незакінчені, або вони взагалі не зрушили з місця.

Успішні менеджери встигають вирішити під час робочого дня безліч питань. Від усіх інших вони відрізняються тим, що протягом певного часу бувають зайняті рішенням тільки однієї єдиної задачі. Вони завжди завершують за один раз одну справу, причому послідовно і цілеспрямовано. Передумовами для цього служать прийняття рішення про пріоритетність справ, складання списку пріоритетів і дотримання його.

Слід свідомо встановлювати однозначні пріоритети, послідовно і системно виконувати задачі, що включені в план, відповідно до їх черговості.

Переваги роботи за пріоритетами полягає в тому, що завдяки регулярному розподілу задач за рівнем значимості можливо:

- працювати тільки над дійсно важливими та необхідними задачами;
- вирішувати питання відповідно до їхньої невідкладності;
- концентрувати увагу на виконанні тільки однієї задачі;
- виключити справи, що можуть бути виконані іншими;
- більш цілеспрямовано приступати до справи, встигати у визначені терміни;

– найкращим способом досягати поставлених цілей при заданих обставинах;

– наприкінці планового періоду (наприклад, робочого дня) закінчити, принаймні, найважливіші питання;

– не залишати невиконаними задачі, які можливо виконати за певних обставин.

Позитивні наслідки роботи за пріоритетами:

- робота виконується у встановлені терміни;
- одержання більшого задоволення від робочого дня і результатів роботи;
- задоволення підлеглих, колег і безпосереднього керівника;
- підвищення можливостей уникнення конфліктів і стресових перевантажень.

Значення устанавлення пріоритетів важко переоцінити. Воно добре ілюструється широко відомою історією під назвою «Порада вартістю в 25000 доларів»;

Чарльз Шваб, президент "Бетлем стил Корпорейшен", поставив Іву Лі, радникові з підприємницької діяльності, незвичайну задачу: "Покажіть мені, - сказав він, - можливість кращого використання мого часу. Якщо Вам це вдасться, я сплачу Вам будь-який гонорар у розумних межах". Лі запропонував Швабу записати наступне: "Складіть список найважливіших справ, що Ви повинні зробити завтра, і пронумеруйте їхню черговість у відповідності зі значимістю. Завтра вранці почніть із задачі № 1 і працюйте над нею, поки її не буде вирішено. Перевірте устанавлені вами пріоритети ще раз і приступайте до виконання задачі № 2, але не йдіть далі доти, поки не закінчите і цю справу. Потім розпочинайте працювати над завданням № 3 і т.д. Навіть якщо ви не зможете виконати весь свій план на день, це не трагедія. До кінця дня будуть принаймні завершені найважливіші справи, перш ніж ви витратите час на задачі меншої важливості.

Секрет успіху полягає в тому, щоб щодня робити наступне:

- перевіряйте значимість майбутніх задач;
- приймайте рішення про пріоритети;
- складайте список завдань дня;
- складайте план дня з урахуванням пріоритетів;
- дотримуйтеся плану дня.

Нехай це буде звичною справою кожного вашого робочого дня.

Якщо ви переконаєтеся в цінності цієї системи, "передайте" її далі своїм підлеглим. Випробуйте її стільки, скільки вважаєте потрібним, а потім випишіть мені чек на суму, якій, на-вашу думку, відповідає вартість цієї системи".

Через кілька тижнів Шваб надіслав Іву Лі чек на суму 25000 доларів.

Пізніше він сказав, що ця прослухана їм лекція була найбільш цінною і важливою із усього того, що він засвоїв за час свого менеджменту.

2.1 Принцип Парето (співвідношення «80/20»)

Закон Парето (принцип Парето, принцип «20/80») – емпіричне правило, назване на честь економіста і соціолога Вільфредо Парето, в найбільш загальному вигляді формулюється наступним чином: «20 % зусиль дають 80 % результату, а інші 80 % зусиль – лише 20 % результату».

Дане положення може використовуватися як базова установка в аналізі чинників ефективності будь-якої діяльності та оптимізації її результатів:

правильно вибравши мінімум найважливіших дій, можна швидко отримати значну частину від планованого повного результату, при цьому подальші поліпшення неефективні і можуть бути невиправдані.

Закон Парето неодноразово підтверджено на практиці у всіляких сферах. Так, американські інженери, застосувавши принцип Парето при інвентаризації, знайшли, що 20 % запасів зазвичай складають 80 % вартості інвентарю, що підлягає обліку. Зосередження контролю саме на цих 20 % інвентарю привело до значної економії витрат у порівнянні з іншими методами інвентаризації.

Приклади з підприємницької практики підтверджують, що: 20 % клієнтів (товарів) дають 80 % обороту чи прибутку;

80 % клієнтів (товарів) приносять 20 % обороту чи прибутку; 20 % помилок обумовлюють 80 % втрат;

80 % помилок обумовлюють 20 % втрат;

20 % вихідних продуктів визначають 80 % вартості готового виробу; 80 % вихідних продуктів визначають 20 % вартості готового виробу.

Перенесення принципу Парето на робочу ситуацію керівника означає, що в процесі роботи за перші 20 % часу, що витрачається, досягається 80 % результатів. Таким чином, принцип Парето (співвідношення «80/20») стосовно до раціонального використання часу говорить: «80% кінцевих результатів досягається тільки за 20 % витраченого часу, тоді як інші 20 % менш важливих завдань «поглинають» 80 % робочого часу».

Стосовно до повсякденної роботи це означає, що треба завжди виконувати в першу чергу «життєво важливі» завдання, а вже потім – численні другорядні. В даному аспекті важливо виокремити найбільш та найменш важливі завдання.

2.2 Аналіз ABC

За допомогою аналізу ABC забезпечується упорядкування задач за їх значимістю й орієнтацію результатів роботи на досягнення найбільшого ефекту. Букви А, В та С означають три класи задач відповідно до їхньої значимості з погляду досягнення професійних і особистих цілей.

Аналіз ABC ґрунтується на наступних 3-х закономірностях, підтверджених досвідом (табл. 4).

Таблиця 4 – Основні характеристики задач А, В, С

Завдання А	Завдання В	Завдання С
Найважливіші	Важливі	Менш важливі
15% від усіх завдань	20% від усіх завдань	65% від усіх завдань
65% загальної значимості	20% загальної значимості	15% загальної значимості
Виконувати самому	Частково делегувати	Делегувати обов'язково

Найважливіші задачі (категорії А) складають приблизно 15 % кількості всіх задач і справ, якими зайнятий керівник. Значимість цих задач (щодо їх внеску в досягнення мети) складає при цьому – 65 %. Саме тому, за найважливіші справи, що приносять найбільший результат (справи А) треба братися в першу чергу, щоб за допомогою деяких дій забезпечити велику частину загального ефекту.

На важливі задачі (категорії В) припадає в середньому 20 % загальної кількості, а також 20 % значимості задач і справ керівника.

Менш важливі і несуттєві задачі (категорія С) складають 65 % загального числа задач, але мають незначну частку (приблизно 15 %) у загальній «вартості» усіх справ, що повинен виконати менеджер.

Алгоритм застосування аналізу АВС передбачає виконання наступної послідовності етапів (табл. 4.2):

1) Складання списку усіх майбутніх справ (чи задач) у відповідному періоді часу (місяць, день і т.д.).

2) Систематизація задач за їх важливістю, встановлення черговості справ відповідно до їх значення для діяльності.

3) Нумерація задач – формування рейтингу.

4) Розподіл задач відповідно до категорій А, В, С:

А – перші 15 % усіх задач (дуже важливі, що мають найбільшу значимість) – не підлягають передорученню;

В – наступні 20 % задач (дуже важливі, але їх можна виконати в другу чергу) – можуть бути передоручені для виконання іншим особам;

С – інші 65 % усіх задач (менш важливі, незначні) – в будь-якому випадку повинні бути передоручені.

5) Повторна перевірка, виходячи з першочерговості задач, часового плану, щодо відповідності часу значимості задач:

65 % запланованого часу – задачі А; 20 % запланованого часу – задачі В; 15 % запланованого часу – задачі С.

6) Здійснення відповідних корегувань (призначення для певних задач такої кількості часу, якого вони дійсно варті).

7) Оцінка задач категорій В та С щодо можливості їх делегування. В даному разі потрібно звернути увагу на те, що задачі категорії С не є в принципі непотрібними. Однак, вони, в порівнянні з задачами А та В, є менш важливими, більш рутинними, тому можуть бути виконані іншими людьми, а не керівником особисто.

Головна складність при застосуванні аналізу АВС – це прийняття рішення про пріоритетність справ та завдань. Дане рішення є суто індивідуальним, так само як і процес встановлення цілей. Менеджер самостійно визначає пріоритети задач, що підлягають рішенню, і час, необхідний для їх вирішення.

В цілому, для забезпечення прийняття рішень при плануванні і знаходженні задач категорії А треба поставити собі такі питання:

– Виконання яких задач найбільшою мірою наближає до втілення головних цілей (цілей дня, тижня, місяця, року)?

– Чи можна за рахунок виконання однієї єдиної задачі вирішити відразу декілька інших?

– Завдяки виконанню яких задач можна внести максимальний вклад у досягнення загальних цілей підприємства, відділу, групи?

– Виконання яких задач принесе найбільшу користь (у короткостроковому і довгостроковому плані)?

– Невиконання яких задач може мати найбільш негативні наслідки?

Таблиця 4.2 – Приклад складання плану на місяць проректора з наукової роботи з використанням аналізу ABC

Дата	Завдання	Пріоритет			Кому доручено	Строки виконання		Примітки
		A	B	C		початок	закінчення	
	1. Розгляд тематики НДР*, підготовленої на координацію в Мінфін	A			проректор з НДР			
	2. Підготовка та проведення наради з питання організації участі студентів у Всеукраїнській олімпіаді	A			проректор з НДР			
	3. Розробка проектів на 7-й конкурс НДР		B		зав. кафедр			
	4. Організація та проведення студентської наукової конференції		B		начальник НДВ*			
	5. Підготовка звіту про роботу НДВ			C	начальник НДВ			
	6. Підготовка звіту про роботу РВВ			C	начальник РВВ*			
	7. Організація і проведення семінару за результатами НДР			C	зав. студ. НДБ*			
	8. Нові форми стат. звітності – Internet			C	ЦІТ*			

*Примітка: основні скорочення:

НДР – науково-дослідна робота

НДВ – науково-дослідний відділ

РВВ – редакційно-видавничий відділ

НДБ – науково-дослідне бюро

ЦІТ – центр інформаційних технологій

2.3 Принцип Ейзенхауера

Принцип Ейзенхауера – це метод прискореного аналізу пріоритетності задач, застосовується в тих випадках, коли треба швидко прийняти рішення щодо того, яким задачам віддати перевагу.

Відповідно до цього принципу, пріоритети встановлюються за такими критеріями як терміновість і важливість справи (рис. 4.1).

Залежно від ступеня терміновості і важливості задач, розрізняють 4 можливості їхньої оцінки і виконання:

Термінові і важливі справи (правий верхній квадрант – справи категорії А) – за них варто прийматися негайно і самому їх виконувати.

Важливі, але менш термінові задачі (лівий верхній квадрант – справи категорії В) – їх не треба виконувати терміново. Вони, як правило, можуть почекати. Однак тут є небезпека, що рано чи пізно ці задачі перетворяться в термінові, і керівнику особисто доведеться вирішувати їх у найкоротший термін. Тому менеджерам треба намагатися такі задачі (цілком або частково) доручати іншим співробітникам. Таким чином, він зможе розвантажити себе і буде сприяти мотивації і підвищенню кваліфікації своїх підлеглих, довіряючи їм відповідальні справи.

Термінові, менш важливі справи (правий нижній квадрант – справи категорії С). Справи даного типу можуть створити умови для потрапляння менеджера під «тиранію» нагальності, відповідно до якої він може цілком віддатися рішенню конкретної задачі, тому що вона термінова, однак вона може виявитися неважливою. Якщо ж справа не є настільки терміною, то вона повинна бути в будь-якому випадку делегована, оскільки для її виконання не потрібно яких-небудь особливих якостей.

Менш термінові і менш важливі справи. Дуже часто справи цієї категорії осідають на письмовому столі. Якщо менеджер починає займатися цими справами, то задачі першої категорії не виконуються, відбувається перевантаження і, як наслідок, – стрес. Від таких несуттєвих і нетермінових справ варто утримуватися, їх потрібно відправляти до архіву або у корзину.

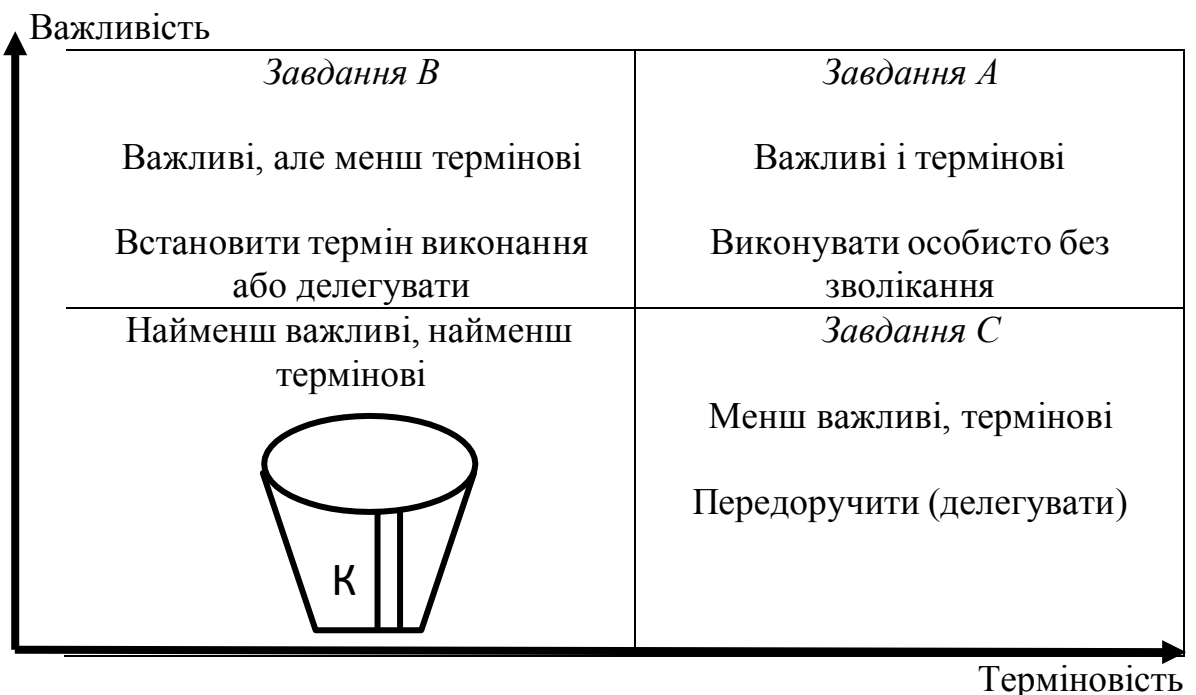


Рисунок 4.1 – Схема встановлення пріоритетів за критеріями: «важливість» і «терміновість»

Послідовний розподіл справ по категоріях відповідно до принципу Ейзенхауера значно підвищує продуктивність праці керівника.

3. Основи делегування.

Делегування – це процес передачі менеджерами владних повноважень співробітникам, які займають позиції на нижчих рівнях ієрархії.

В даному випадку працівники, що мають визначені права, передають їх частину і доручають виконання тих або інших видів робіт іншим співробітникам організації.

Вміння делегувати є необхідно умовою успішності керівника, однак досить часто використання даного інструменту розподілу праці в організації є обмеженим (табл. 4.3).

Таблиця 4.3 – Переваги та недоліки методу делегування повноважень з точки зору керівника

Недоліки	Переваги
<ul style="list-style-type: none">- невпевненість в тому, що працівники можуть якісно виконати завдання;- необхідність витрат часу на навчання персоналу;- необхідність здійснення додаткових роз'яснень;- гальмування у виконанні інших рішень;- необхідність прийняття керівником ролі розпорядника, спостерігача;- небажання працівників брати на себе додаткову відповідальність;- обмеженість делегування обов'язками та кваліфікацією підлеглих.	<ul style="list-style-type: none">- можливість здійснення додаткової мотивації працівників;- підвищення рівня ініціативи працівників;- подолання психологічних бар'єрів, що існують між керівництвом і підлеглими;- забезпечення постійного зворотного зв'язку між керівництвом і підлеглими;- розширення прав працівників на самостійне прийняття рішень;- прийняття керівником ролі порадики, консультанта;- зниження рівня зайнятості керівника, вивільнення часу на виконання більш складних і творчих завдань.

При делегуванні керівник передає працівнику також необхідну компетенцію і функціональну відповідальність, тобто одночасно разом із завданням підлеглому від керівника передаються повноваження, необхідні для його вирішення, і відповідальність перед керівником.

Основним принципом делегування є додержання правила відповідності виконуваних обов'язків обсягу наданих працівникові прав. Якщо обсяг делегованих обов'язків перевищує права працівника, то виникає реальна загроза їх невиконання; коли прав більше, ніж обов'язків, створюється атмосфера безвідповідальності і безконтрольності.

В процесі здійснення делегування важливим є визначення того, яким чином делегується відповідальність. При делегуванні повноважень керівники передають своїм підлеглим відповідальність виключно за процес виконання покладених на нього обов'язків і завдань – функціональну відповідальність, а не за отримані результати – управлінську відповідальність. В тому випадку, якщо працівник виконав делеговані йому повноваження неналежним чином, що спричинило певні втрати, то відповідати за наслідки він буде виключно перед своїм безпосереднім керівником, який делегував йому ці повноваження. Керівник, в свою чергу, буде нести повну відповідальність перед керівником більш високого рівня та власниками організації в цілому.

Делегування повноважень може відбуватися як конкретній особі, так і спеціально створеній тимчасовій робочій групі, керівник якої відповідно до своєї посади керівникові підприємства безпосередньо не підпорядкований. Разом з тим на період виконання завдання він може надати йому певні повноваження, у тому числі і такі, що передбачають дії від його імені.

Делегуванню підлягають не усі обов'язки і повноваження, а лише та їх частина, яка не є прерогативою (винятковим правом) керівника (наприклад, видання наказів, підпис деяких звітних документів прийом на роботу тощо). Не підлягають делегуванню такі функції і напрямки діяльності керівника, як: встановлення цілей, прийняття рішень, контроль за результатами, перспективне планування, керівництво робітниками, задачі особливої важливості та високого ступеню ризику, незвичайні, виняткові справи, актуальні, термінові справи, коли вже немає часу для пояснення, перепереверки задачі суворо довірчого характеру, остаточне визначення організаційної структури організації, фінансової, кадрової і соціальної політики, рішення щодо маркетингу.

Найбільш доцільно використовувати делегування у таких ситуаціях:

- керівник бачить і розуміє, що підлеглий може виконати певну роботу краще;
- зайнятість не дає змоги керівнику самому вирішити проблеми;
- керівник намагається сприяти зростанню професійної майстерності підлеглих;
- керівникові необхідно вивільнити час для вирішення інших більш важливих чи складних завдань.

Практична реалізація делегування повноважень може здійснюватися за такими напрямками:

- передача частини функцій і прав членами керівництва підприємства керівникам лінійних і функціональних структурних підрозділів за рахунок доповнення положень про підрозділи (у розділі обов'язки і права керівників);
- тимчасове надання працівнику певних повноважень для виконання конкретного кола робіт, вирішення проблеми тощо;
- перерозподіл функцій між членами керівництва підприємства, тобто між керівником та його заступниками, основною метою якого є вивільнення керівника від участі у розгляді і вирішенні питань, які можуть вирішити заступники. Розподіл функцій повинен бути чітко визначений у наказі або іншому спеціальному документі, який має бути доведений до відома усіх лінійних і функціональних керівників;
- перерозподіл функцій між членами адміністрації: функціональними і лінійними керівниками, їх заступниками, з одного боку, і відповідальними виконавцями – з іншого, шляхом уточнення посадових інструкцій працівників;
- 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 проведення робіт і операцій;
- надання права керівникам підрозділів і відповідальним виконавцям у межах їхньої компетенції, яка обмежена посадовими інструкціями, приймати

відповідні рішення і підписувати документи, які виходять за межі підприємства (листування від імені підприємства). Незважаючи на зрозумілість процесу делегування, досить часто воно не є достатньо ефективним (табл. 4.4).

Таблиця 4.4 – Фактори, що перешкоджають ефективному делегуванню повноважень

Фактор	Сутність дії
1. Недовіра до підлеглих	відсутність у керівника впевненості у тому, що працівники виконають доручену роботу кращим чином, ніж він це зробить самостійно
2. Недооцінка здібностей підлеглих	керівники, не маючи часу на оцінку вмінь і здібностей кожного окремого працівника, не в повній мірі оцінюють їх рівень, вважаючи неможливим делегування їм повноважень. Однак, набуваючи самостійності, більшість працівників проявляють себе досить активно і творчо. В даному випадку спрацьовує принцип “буксування за собою води”, коли новий працівник, починаючи працювати в новій сфері, завжди привносить до неї щось власне, нове, незвичне
3. Бажання керівника бути центром	керівник не передає працівникам свої повноваження і обов’язки, оскільки завжди бажає одноосібно бути у центрі всіх подій, що відбуваються в організації. Як правило, це є малоефективним, досить часто призводить до втрати відчуття перспективи, значного перенавантаження працівника, зниження активності працівників
4. Прагнення до влади	небажання поступитися частиною своїх прав, упевненість, що делегування повноважень, довіра до підлеглих знижують роль керівника в управлінні, не сприяють зростанню його авторитету
5. Невірне розуміння престижності	керівник у разі делегування своїх повноважень може опинитися у ситуації, коли частину інформації, що є на підприємстві, він не отримує, а тому не володіє всіма даними щодо становища організації і є неспроможним відповісти в будь-який момент часу на питання керівників більш високого рівня. В даному випадку він може втратити рівень власної значущості, престижу
6. Дріб’язкова опіка підлеглих	керівнику не слід без потреби втручатися в роботу підлеглих, його постійні зауваження, вказівки в процесі оперативної роботи можуть призвести до втрати самостійності, зменшення ініціативи і відповідальності працівника за справу, яку йому доручено
7. Наявність несанкціонованих завдань	має місце тоді, коли один функціональний керівник (начальник економічного відділу, головний бухгалтер) прагне доручити виконання несанкціонованих керівником підприємства завдань іншим підрозділам, що дезорганізує роботу апарату управління, порушує принцип єдиноначальності, знижує ефективність контролю
8. Страх викликати незадоволення підлеглих	небажання працівників виконувати значну кількість завдань за ту сам платню може призвести до їх небажання отримувати додаткові повноваження. Вирішення даної проблеми є можливим за рахунок розробки ефективної системи стимулювання працівників, роз’яснення рівня значущості результатів роботи кожного з них

Делегування повноважень вимагає від працівників більшої самостійності (вони самостійно аналізують певну ситуацію, розробляють альтернативні варіанти її вирішення, приймають і реалізують рішення, які є найбільш ефективними).

Основні правила делегування:

- 1) Делегуйте завчасно!
- 2) Рішення про те, що і кому ви хочете доручити, приймайте відразу після складання робочого плану.
- 3) Делегуйте відповідно до здібностей і можливостей своїх співробітників.
- 4) Делегуйте також з урахуванням необхідності мотивації і стимулювання своїх співробітників.
- 5) Делегуйте задачу чи роботу по можливості цілком.
- 6) Пояснюйте співробітнику, про що мова йде: про окремий випадок чи про тривале делегування.
- 7) Однорідні задачі делегуйте по можливості одному й тому самому співробітнику.
- 8) Упевніться, чи може і чи хоче співробітник узятися за цю роботу.
- 9) Не доручайте ту саму роботу для надійності двом співробітникам, що не знають про це.
- 10) Передавайте співробітнику разом з робочою задачею повноваження і компетенцію, необхідні для її виконання.
- 11) Давайте якомога більш повні і точні інструкції й інформацію про задачу й упевніться, що делеговане доручення зрозуміле правильно (тому що співробітник може зробити лише те, про що Ви йому скажете, а не те, що Ви собі уявляли при викладі завдання).
- 12) Пояснюйте зміст і ціль задачі (тобто дайте мотивацію і цілеустановку).
- 13) Великі і важливі задачі треба доручати наказовим тоном, якщо необхідно - у письмовій формі.
- 14) Нові і складні задачі треба доручати поступово:
 - a) підготувати співробітника;
 - b) пояснити задачу;
 - c) показати, як робити роботу;
 - d) довірити співробітнику подальше виконання під спостереженням і корегувати його;
 - e) передати співробітнику роботу цілком і здійснювати тільки контроль за виконанням.
- 15) Надавайте співробітнику можливість подальшого професійного навчання.
- 16) Забезпечте доступ до будь-якої необхідної інформації.
- 17) Уникайте того, щоб без вагомих причин втручатися в робочий процес і тим самим "перекреслювати" делегування.
- 18) Запевніть співробітника в тому, що у випадку виникнення труднощів і проблем він завжди може попросити у вас ради і підтримки.
- 19) Вимагайте від співробітника звіт через встановлений проміжок часу про те, як просувається справа.
- 20) Контролюйте кінцеві результати дорученої справи і негайно інформуйте співробітника про результати контролю.
- 21) Конструктивно хваліть успіхи і критикуйте недоліки і невдачі в роботі. Дозвольте співробітнику або представляти у вищих інстанціях доручену йому задачу як його роботу, або бути співавтором у її представленні на відповідному рівні.

Обов'язково при делегування має бути наявною можливість отримати працівником консультації у керівника. Підвищення рівня самостійності працівників не призводить до самоусунення керівництва від виконання певних завдань, навпаки, вони стають контролюючим суб'єктом, який ще в більшій мірі (особливо на початковому етапі) перевіряє рівень якості виконання

делегованих повноважень, поточні досягнуті результати. Керівники повинні об'єктивно оцінювати роботу підлеглого, розуміти, що на перших етапах можливі певні помилки, однак усунення їх на первісних етапах, пояснення працівникам причини їх настання зумовить більш ефективне досягнення бажаного результату в кінцевому рахунку.

Саме тому в процесі делегування керівник повинен вибрати відповідних робітників, розподілити сфери відповідальності, координувати виконання доручених завдань, стимулювати і консультувати підлеглих, здійснювати контроль робочого процесу і результатів, давати оцінку дій робітників. У свою чергу, від підлеглих делегування потребує самостійного здійснення дорученої діяльності і прийняття рішень під особисту відповідальність, своєчасного і докладного інформування керівника про всі незвичайні випадки, підвищення професійного рівня.