**Тема 11. Делегування повноважень і планування праці менеджера**

11.1. Сутність і практичне значення делегування повноважень керівників

11.2. Організація делегування повноважень

11.3. Контроль за роботою підлеглих працівників

11.4. Планування праці менеджера

11.1. СУТНІСТЬ І ПРАКТИЧНЕ ЗНАЧЕННЯ ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ КЕРІВНИКІВ

Менеджер будь-якого рівня керує певним контингентом людей, відповідає за підсумки їхньої спільної праці, за трудову дисципліну, за здоров’я і життя під час перебування на роботі. Чим вищий рівень управління, тим складніші й відповідальніші повноваження керівника.

Самостійно керівник, яким би талановитим він не був, не в змозі своєчасно і якісно вирішувати всі завдання менеджменту: поточні, перспективні, стратегічні.

Серед керівників-невдах є такі, що беруться власноруч вирішувати усі великі й малі питання. Вони не вміють підбирати досвідчених керівників і спеціалістів, часто помиляються в людях, намагаються все роботи самотужки.

Такий керівник потопає в розплутуванні невідкладних дрібних справ. Усі до нього йдуть за порадою, допомогою, зі скаргами і претензіями. Створюється ситуація безперервного цейтноту, коли керівник змушений усе робити поспіхом і невчасно, із запізненням, працювати по 12—15 годин на добу, включаючи й вихідні. Питання перспективного розвитку не розглядаються взагалі, бо на їх вирішення не залишається а ні сил, а ні часу, та й поточні справи не завжди вирішуються якісно, тому що одна людина неспроможна все знати, пам’ятати, передбачати. У підсумку такий керівник втрачає в колективі авторитет, а страждає від некваліфі-кованого керівництва вся організація.

Єдиний спосіб ефективно управляти складною організацією полягає в тому, щоб перший керівник залишив за собою координацію найважливіших робіт, зв’язок із зовнішнім світом. Він повинен дивитись на перспективу, а не дублювати обов’язки начальника цеху чи майстра та контролювати роботу двірників, вантажників та охоронців тощо.

Мистецтво управління полягає в умінні керівника підібрати на ключові посади висококваліфікованих, ініціативних, творчо мислячих фахівців і закріпити за ними відповідні повноваження, а на верхньому рівні залишити розв’язання лише тих питані,, для вирішення яких керівники нижчих рівнів не мають ні прав, ні потрібної інформації, хоча залучати їхній інтелект для обговорення стратегічних завдань також доцільно і необхідно.

Соісіро Хонда — глава концерну «Хонда» — йдучи на пенсію сказав, що за останні 10 років ні він, ні його заступник не підписували папери, не брали участь у будь-яких нарадах з питань поточного управління. Замість цього вони робили те, що є головною функцією голів правління фірм: визначали стратегію і тенденції. Розв’язання часткових питань було доручено компетентним працівникам.

Делегування повноважень як явище і процес тісно пов’язане, з одного боку, з поділом праці між рівнями управління та всередині структурних підрозділів, а з другого — з плануванням діяльності керівників.

Отже, вдосконалюючи розподіл повноважень, тим самим удосконалюємо поділ праці, створюємо умови для кращого планування роботи керівників, звільнення їх від витрачання часу на виконання другорядних завдань.

У загальному термін *«повноваження»* означає право, надане комусь на здійснення чогось.

Керівник за своїм статусом відрізняється від інших працівників тим, що він наділений правом приймати або ухвалювати рішення. Залежно від рівня управління і поділу праці в організації цс можуть бути рішення стратегічного, тактичного або оперативного характеру.

Незалежно від того, рішення якого спрямування і змісту ухвалює керівник (технічні, організаційні, економічні, кадрові, соціальні), вони завжди зачіпають інтереси працівників організації. Кожен менеджер, незалежно від його місця й ролі у функціональному поділі праці, має у своєму підпорядкуванні інших працівників, а це означає, що йому надано право управляти іншими людьми (персоналом). Керувати людьми, ухвалювати управлінські рішення означає і нести персональну відповідальність за роботу підлеглого персоналу. На рис. 11.1 наведено схему основних сфер відповідальності керівників на виробництві.



Рис. 11.1. Основні сфери відповідальності керівника

Таким чином, *повноваження в галузі управління* — це єдність трьох взаємопов’язаних складових: право менеджера управляти іншими людьми, обов’язок ухвалювати управлінські рішення, відповідальність за результати роботи підлеглого персоналу.

*Делегування повноважень* — це перерозподіл обов’язків, прав і відповідальності між керівником і підлеглими йому працівниками.

Генеральний директор великого підприємства передає частку своїх повноважень функціональним директорам (технічному директору, директору з персоналу) і заступникам. Начальник цеху делегує частину повноважень заступникам і старшим майстрам. Змінний майстер може передавати деякі права щодо прийняття оперативних рішень бригадирам, ланковим, рідше — висококваліфікованим робітникам, які користуються авторитетом і повагою в колективі.

*Як* невід’ємна складова процесу функціонального і кваліфікаційного поділу праці делегування повноважень здійснюється не безперервно, а в разі нагальної потреби.

Така потреба обов’язково виникає на етапі організаційного проектування нового підприємства або створення нового структурного підрозділу, коли необхідно визначати обсяги управлінської роботи, функції та завдання керівників і структурних підрозділів, їх структуру і штат, розробляти положення і посадові інструкції, підбирати персонал на конкретні посади.

Потреба у перегляді розподілу повноважень виникає тоді, ко-

або окремих його частин, коли істотно зростають обсяги виробництва і відповідно збільшуються обсяги управлінської праці.

Нарешті, будь-який керівник з власної ініціативи може здійснити перерозподіл повноважень, якщо відчуває, що усталені поділ і кооперування праці в структурному підрозділі стали у суперечність зі зрослими обсягами робіт і не відповідають вимогам часу.

Раціональне делегування повноважень керівників дає суттєві вигоди і підприємству в цілому, і структурним підрозділам, і керівникам, і підлеглому персоналу.

Основні позитиви для підлеглого персоналу, що виникають унаслідок правильного делегування повноважень:

* розширення прав і відповідальності сприймається працівниками як вагомий додатковий стимул до праці; збагачується зміст праці підлеглих працівників;
* розширення повноважень працівників сприяє більшому задоволенню роботою, поліпшенню соціально-психологічного клімату;
* додаткове інтелектуальне навантаження на працівників відкриває ширший доступ до різноманітної інформації, сприяє підвищенню кваліфікації, розширенню професійного кругозору.

Керівник, передаючи на нижчі рівні управління виконання другорядних, нескладних завдань, вивільнює час на розв’язання питань перспективного характеру, на творчу роботу і самоосвіту. Він більше уваги може приділити аналізу стану справ на своїй ділянці роботи, розробці планів і програм підвищення ефективності діяльності очолюваного трудового колективу. І як результат таких дій — зростає довіра до керівника, підвищується його імідж.

Перевага добре організованого делегування повноважень для кожного структурного підрозділу і організації в цілому проявляється у такому:

* звільнені від другорядних операцій менеджери більше часу приділяють питанням розвитку, менше захоплюються поточними справами, лише контролюють процес за відхиленнями від плану (норми);
* на зміну одноосібного «ручного» управління з’являється система ефективного самоуправління трудових колективів;
* скорочуються витрати часу на проведення диспетчерських нарад з оперативного регулювання виробництва, інтелектуальний потенціал підприємства дістає кращі можливості для опрацювання стратегії розвитку організації, для стратегічного управління.

11.2. ОРГАНІЗАЦІЯ ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ

*Делегування повноважень* — це право, обов’язок, прояв ініціативи кожного керівника. Практика знає, однак, непоодинокі випадки нехтування керівниками можливостей і переваг раціонального делегування повноважень. У таких випадках кажуть, «сильні менеджери розподіляють повноваження між працівниками, слабкі працюють самі».

Слабкий керівник оточує себе такими ж слабкими працівниками, бо побоюється можливої конкуренції та втрати посади. Він не довіряє підлеглим, намагається якомога більше зробити сам, від того не встигає, хапається насамперед за термінові, невідкладні справи, «гасить вогонь». Складні й відповідальні справи відкладаються на невизначений час. Такий керівник, усвідомлюючи власну безпорадність, нервує, чим час від часу дратує колектив. Слабкий керівник не здатний запровадити й дотримуватись демократичного стилю управління, отже, приречений на неуспіх. Перед ним стоїть альтернатива: або докорінно змінити своє ставлення до складних обов’язків керівника, або звільнити робоче місце доки цього не зробила адміністрація підприємства.

Щоб запобігти появі таких слабких керівників, виїде керівництво підприємства має пильніше контролювати діяльність структурних підрозділів і періодично адміністративними методами ініціювати проведення діагностики якості функціонального і кваліфікаційного поділу праці, ефективності делегування повноважень а у разі потреби вживати рішучих заходів щодо виправлення становища.

Делегування повноважень кожним керівником здійснюється у межах його компетенції самостійно, адже умови і можливості, як правило, різні, тому певним чином стандартизувати ці процеси неможливо і недоцільно.

Добре організоване делегування повноважень виправдовує себе в таких ситуаціях [4, с. 98], якщо:

* керівник бачить і розуміє, що підлеглий може виконати певну роботу краще;
* зайнятість не дає змоги керівнику власноруч розв’язати всі проблеми;
* керівник намагається сприяти зростанню професійної майстерності підлеглих;
* керівникові необхідно вивільнити час для вирішення інших завдань.

Делегувати можна звичну роботу, спеціальну діяльність, окремі питання, підготовчу справу.

Не підлягають делегуванню такі функції і напрямки діяльності керівника, як встановлення цілей; прийняття рішень; контроль результатів; перспективне планування; завдання особливої важливості; завдання високого ступеня ризику; незвичайні, виняткові справи; актуальні, термінові справи, якщо вже немає часу для пояснень, повторної перевірки; завдання виключно довірчого характеру; остаточне визначення організаційної структури організації; остаточні рішення щодо напрямків фінансової, кадрової і соціальної політики; рішення щодо концепції маркетингу [4, с. 99].

Для ефективного делегування повноважень необхідно створювати певні організаційні передумови. Малодосвідчений керівник може припускатися суттєвих помилок, які перекреслять його зусилля на етапі підготовки та негативно позначаться на кінцевих результатах діяльності. У табл. 11.1 наведено умови, за яких варто або не варто організовувати делегування повноважень [4, с. 100].

Перш ніж прийняти рішення щодо делегування конкретних повноважень та розпочати його реалізацію, керівник повинен ретельно підготуватися сам і здійснити відповідну підготовку в підрозділі, яким керує.

До підготовчого етапу належать такі обов’язкові процедури:

* уточнення функцій і завдань підрозділу;
* оцінювання якісних характеристик персоналу;
* аналіз ефективності поділу праці в підрозділі;
* аналіз структури повноважень керівника;
* вибір завдань для делегування;
* визначення умов делегування;
* вибір виконавців делегованих завдань.

Чим вищим є рівень керівництва, тим складніші завдання доводиться виконувати керівникам. Чи означає це, що складні завдання не можна делегувати на нижчі рівні управління або передавати працівникам функціональних підрозділів? Звичайно, не означає. Але в окремих випадках в інтересах підприємства буває необхідним для деяких працівників організовувати додаткове цільове навчання, щоб ці працівники були здатні виконувати складніші роботи, аніж ті, до яких вони призвичаїлись.

Людина від природи лінькувата, побоюється змін і здатна чинити прихований опір (саботувати) нововведенням, особливо якщо це вимагає від неї додаткового напруження.

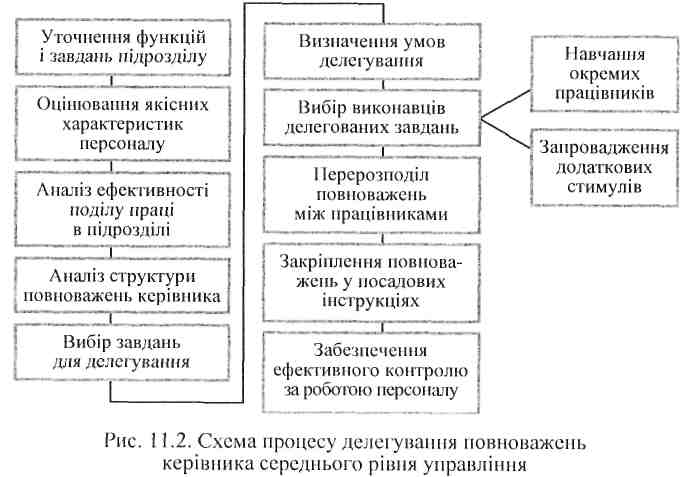
Тому, у разі суттєвого ускладнення нових обов’язків або зростання інтенсивності праці внаслідок делегування повноважень, керівник має потурбуватися про застосування додаткових стимулів для підлеглих, щоб вони включалися до процесу делегування з бажанням, а не з примусу.

*Таблиця 11.1*

**УМОВИ ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ**

|  |  |
| --- | --- |
| Можна делегувати | Не можна делегувати |
| повноваження | повноваження |
| — Проблема, яка вимагає вирішен- | — Незрозуміло, яку проблему треба |
| ня, зрозуміла працівнику. | вирішити. |
| — Завдання відповідає кваліфікації | — Завдання не відповідає кваліфіка- |
| працівника і рівню його компетент- | ції і рівню компетенції працівника. |
| ності. | — Працівник не розуміє, що керів- |
| — Працівник точно знає, чого від | ник чекає від його роботи. |
| нього чекає керівник. | — Межі повноважень не конкретизо- |
| — Межі повноважень працівника | вані. |
| чітко зафіксовані. | — Відповідальність детально не ви- |
| — Визначається персональна відпо- | значено. |
| відальність працівника за конкретні | — Працівнику не повідомлено, як |
| кінцеві результати. | будуть оцінювати кінцеві результати |
| — Працівник точно знає, як будуть | роботи, якщо він буде намагатися |
| оцінені кінцеві результати його ро- | виконати її відмінно, добре або задо- |
| боти. Якщо він виконає її відмінно, | вільно. |
| добре або задовільно. | — Керівник нав’язує завдання тим, |
| — Керівник пропонує завдання | хто не хоче на них відгукнутися. |
| тільки тим, хто готовий відгукнути- | — Завдання передаються частинами, |
|  | через що втрачається уявлення про |
| ся на них. | обсяг робіт. |
| — Завдання передаються повністю, | — Завдання видаються нерівномірно, |
| щоб працівник міг бачити весь обсяг робіт. | з порушенням контрольних термінів. |
| — Одне і те саме завдання передаєгь- |
| — Завдання розподіляються рівно- | ся декільком працівникам одночасно |
| мірно по контрольних термінах. | (для надійності). |
| — Завдання передається тільки од- | — Працівнику не забезпечується до- |
| ному працівнику. | ступ до необхідної йому інформації. |
| — Працівнику відкривається доступ | — Керівник не дотримує своїх обіця- |
| до потрібної йому інформації. | нок про підтримку і допомогу на ви- |
| — Керівник гарантує необхідні ви- | могу працівника. |
| ди підтримки і допомоги на вимогу | — Керівник часто втручається у ро- |
| працівника. | боту працівника, турбує його по дріб- |
| — Керівник не втручається у роботу | ницях, попереджаючи про можливі |
| працівника, вважаючи за краще вчи- | помилки. |
| ти його на власних помилках, але та- | — Кінцеві результати роботи праців- |
| ких, які можна швидко виправити. | ника використовуються його керів- |
| — Працівник подає результати своєї | ником анонімно або в особистих ці- |
| діяльності у вищі інстанції або сам, | лях. |
| або разом із керівником. |  |

Додаткові або змінені повноваження обов’язково слід закріпити у посадових інструкціях та забезпечити ефективний контроль за роботою персоналу. Рисунок 11.2 ілюструє загальну схему процесу делегування повноважень на прикладі керівника середнього рівня управління.



11.3. КОНТРОЛЬ ЗА РОБОТОЮ ПІДЛЕГЛИХ ПРАЦІВНИКІВ

Передавання повноважень від вищих рівнів управління до нижчих виправдане лише тоді, коли воно сприяє підвищенню якості управління, тобто зростанню ефективності функціонування структурних ланок і всієї організації в цілому.

Для цього вкрай важливим є встановлення чіткого порядку контролю за діяльністю підлеглих керівникові структурних ланок і виконавців.

Контроль може здійснюватися в різних формах і різними суб’єктами:

* безпосередньо керівником, який ухвалив рішення або довів до підлеглих планові завдання;
* уповноваженими на це працівниками;

спеціальною контрольною службою. Для вирішення певних складних ситуацій створюється тимчасова цільова контрольна комісія з числа висококваліфікованих фахівців, яким доручають вивчити фактичний стан конкретної справи, з’ясувати причини відхилень від плану, встановити, з чиєї конкретно вини це сталося та інші важливі деталі.

*Контроль* — це аналітично-оцінна функція управління, спрямована на безумовне досягнення запланованих параметрів діяльності організації, структурних підрозділів, кожного працівника.

Залежно від регулярності проведення контроль може бути щоденним, періодичним, разовим. За ознакою етапності розрізняють попередній або запобіжний контроль, поточний та підсумковий або завершальний (рис. 11.3).



*Запобіжний контроль* призначено для того, щоб запобігти помилкам, порушенням управлінського та виробничого процесів, сприяти виконанню запланованих показників діяльності. Запобіжний контроль має розпочинатися якомога раніше, краще — на підготовчому етапі, коли для конкретного процесу (проекту, програми заходів) розробляють документацію, підбирають кадри, завозять сировину, матеріали тощо. Різновидом запобіжного можна вважати вхідний контроль.

*Поточний контроль* здійснюють безпосередньо у процесі виробництва, реалізації управлінських рішень, виконання програм, проектів і т. ін. Цей вид контролю дає можливість оперативно виявляти порушення виробничого ритму, появу перших ознак браку продукції, помилки в документації, неадекватну кваліфікацію працівників. Інформація, знята у процесі поточного контролю, може сигналізувати про необхідність негайного втручання, щоб не допустити значних втрат часу і матеріальних цінностей.

*Підсумковий контроль* відбувається після завершення процесу. Його призначення — дати оцінку отриманим результатам, порівняти їх з тим, що планувалось досягти (або зі стандартами якості).

Підсумковий контроль на відміну від запобіжного і поточного не впливає на результат, але дає важливу інформацію про якість, дотримання часових параметрів, ступінь використання ресурсів тощо. Маючи таку інформацію, менеджери можуть аналізувати причини виявлених недоліків і вдосконалювати усі аспекти підготовки до наступних циклів виробництва.

Залежно від конкретних обставин і потреб запобіжний, поточний і підсумковий види контролю можуть відбуватися в активній чи пасивній формі, з різною періодичністю, суцільно або вибірково.

Дієвою формою контролю у вигляді зворотного зв’язку є звітність виконавця або структурної ланки про стан доручених справ чи завдань.

Звітність має бути впорядкованою: регламентуються строки подання звітів, форма (письмова, усна, на електронних носіях), склад інформації, посадова особа, що посвідчує точність звітної інформації.

Інформація у звітах має бути гранично стислою, але достатньою для об’єктивного оцінювання стану керованого об’єкта чи виконання ним встановлених згори завдань.

Добре організований контроль за роботою підлеглих дозволяє утримувати їх в стані постійної мобілізаційної готовності, трудового напруження, зібраності.

Однак ефективність роботи під контролем або наглядом далеко не завжди сягає бажаного рівня. Якщо мотивація працювати свідомо і продуктивно є недостатньою, то досвідчені працівники можуть майстерно імітувати високу інтенсивність праці, хоча кінцевий підсумок такої «напруженої» роботи буде мізерним.

В інтересах усієї організації набагато вигідніше створити дієві стимули хорошої роботи без оглядання на начальство, розвинути у підлеглих почуття господаря, відповідальності за кінцеві підсумки колективної праці.

Кожен працівник має бачити залежність між власними трудовими зусиллями і своєю заробітною платою, і не лише з зарплатою, а й зі своїм статусом в організації.

Стимулювання самозайнятості в роботі та відповідальності виконавців здійснюється в різноманітних формах, вироблених сучасним менеджментом. Усю багатоманітність форм стимулювання можна звести до двох великих груп:

грошові стимули;

негрошові стимули.

До першої групи належать: заробітна плата в усіх її різновидах (тарифні ставки, посадові оклади, надбавки, доплати, премії); винагорода за вислугу років; заохочувальні виплати з прибутку; продаж працівникам акцій фірми на пільгових умовах; надання пільгових кредитів на будівництво або придбання житла; повна або часткова оплата обідів, проїзду на роботу; пільгові форми медичного та пенсійного страхування тощо.

До другої групи входять не менш соціально значущі і дуже привабливі для працівників стимули:

* надання можливостей для навчання, підвищення кваліфікації та професійно-посадового просування;
* гуманізація праці, підвищення змістовності трудових процесів, надання цікавої роботи з елементами творчості;
* розширення самостійності працівників у галузі підготовки та ухвалення рішень;
* залучення працівників до участі в управлінні організацією;
* залучення сім’ї працівника до кола інтересів фірми;
* стимулювання вільним часом (гнучкі режими роботи, відпустка у зручний час, відпустка частинами, додаткова відпустка і т. п.).

Деякі іноземні фірми мають величезний вибір негронювого заохочення працівників. Право вибору іноді надається самим працівникам.

11.4. ПЛАНУВАННЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА

*Планування* — це процес попереднього визначення завдань, які має виконувати менеджер у наступних періодах часу, їхньої черговості, тривалості та якості виконання.

Ефективність діяльності менеджера значною мірою залежить від того, наскільки вона продумана, цілеспрямована і планомірна. Відсутність чіткого плану дій — це непередбачуваність поведінки, непродуктивні витрати часу самого керівника, неефективна діяльність колективу, яким він керує. Яку б роботу не виконував керівник, він повинен чітко знати мету своєї діяльності та проміжні завдання, бачити найкоротший шлях до мети і прагнути до виконання запланованого.

Французький фізіолог і лікар Клод Бернар сформулював «п’ять засад добре організованої роботи», які корисно знати кожному менеджеру [42, с. 101]:

1. Встановлення чіткої й суворо визначеної мети дій.
2. Докладний огляд усіх умов і засобів, за допомогою яких намічена мета може бути досягнута.
3. Опрацювання детального плану дій, що ведуть до мети із застосуванням найефективніших засобів у найліпших умовах.
4. Ретельне виконання плану.
5. Перевірка та оцінювання досягнутих результатів шляхом порівняння з визначеною метою.

Основні ознаки ефективного плану дій:

план має бути цілеспрямованим, тобто його виконання повинно сприяти досягненню конкретної мети протягом визначеного часу;

план має бути реальним, таким, що враховує усі об’єктивні і суб’єктивні чинники, які можуть вплинути на його виконання;

план складних дій повинен бути внутрішньо узгодженим;

план має бути простим і зрозумілим для виконавця;

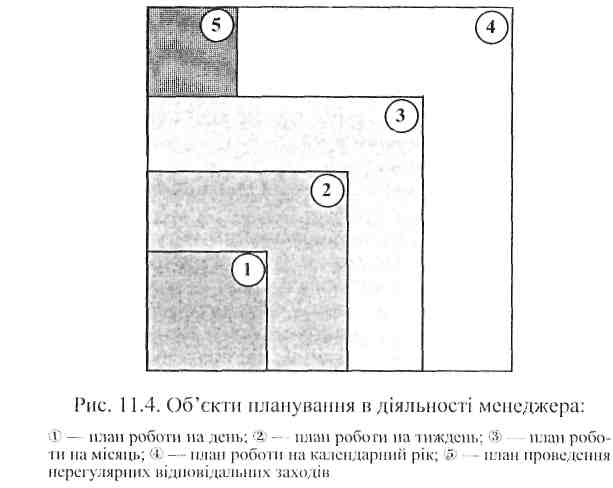
план має бути гнучким, щоб можна було вносити зміни та уточнення в перебігу виконання, якщо цього вимагатимуть обставини.

Обов’язковими об’єктами планування діяльності менеджера є плани роботи на день, тиждень, місяць і рік.

Іноді керівникам середнього і особливо вищого рівнів управління доводиться складати плани підготовки та проведення нерегулярних відповідальних заходів (рис. 11.4).

Крім названих об’єктів планування, кожному керівникові корисно мати власний план навчання і розвитку або план особистої трудової (службової, ділової) кар’єри, у рамках якого має бути розділ, пов’язаний із самоосвітою.

Серед визначених об’єктів планування найпростішим плановим періодом праці менеджера є робочий день. Він швидко минає, а обов’язків у кожного керівника на кожен день надто багато. Керівники середнього і вищого рівнів управління зазвичай не вкладаються у межі 8-годинного робочого дня. Більшість керівників нижчого рівня управління теж працюють більше 8 годин на день. Отже, ненормований робочий день для керівників скоріше є правилом, аніж винятком.

Щодня керівник вирішує питання різного ступеня складності і терміновості. Невідкладне завдання цього дня неможливо перенести на наступний. По-перше, завтра вже буде пізно це робити, а по-друге, наступного ранку керівника чекатиме низка нових невідкладних завдань. 

Швидко минають не лише дні, а й тижні. Тому кожен керівник найбільше уваги повинен приділяти плануванню своєї роботи на кожен робочий день і тиждень.

Понеділок менеджер повинен починати, маючи план роботи на цей день і на решту днів робочого тижня або декади (за поде-кадового планування виробництва на підприємстві).

Точність розрахунку планових завдань на робочий день (їх кількість і очікувана тривалість) має наближатись до 85—90 %, тобто 10—15 % середньої тривалості робочого дня бажано зарезервувати для виконання екстрених, непередбачуваних справ і на творчу працю. План діяльності на робочий тиждень на його початку може бути сформований на 50—60 %. Незавершений плановий простір тижневого робочого часу обсягом 40—50 % буде поступово заповнюватись конкретними роботами у процесі послідовного планування завдань на черговий день.

На добре організованих підприємствах вище керівництво складає на поточний рік регламент (план) проведення обов’язкових регулярних заходів: диспетчерських нарад у першого керівника, засідань технічної ради, балансової комісії, профспілкового комітету, загальних зборів трудового колективу, засідань ревізійної комісії, днів і годин приймання громадян керівниками тощо.

У цьому регламенті також має бути визначений час для подібних організаційних заходів на рівні виробництв, цехів, управлінь.

Такий регламент надається кожному керівникові, щоб він знав, коли треба бути присутнім на загальновиробничих заходах, а коли можна проводити подібні заходи у підпорядкованому структурному підрозділі і бути впевненим, що у цей час тебе не турбуватиме ні генеральний директор, ні головний інженер, ні головний технолог чи керівник відділу маркетингу.

На деяких підприємствах для зручності планування повторюваних робіт складають спеціальні робочі графіки (стандартний тиждень, стандартний місяць)- Наприклад, щодня у певний час перший керівник робить обхід цехів та інших важливих об’єктів, визначається час проведення оперативних нарад, роботи з документами, час прийому відвідувачів.

Виправдала себе практика закріплення за днями тижня важливих питань, що є об’єктами регулярного контролю з боку вищого керівництва підприємства.

Наприклад:

понеділок — обговорення питань якості продукції;

вівторок — питання технічної підготовки виробництва, технічного розвитку;

середа — питання постачання і збуту;

четвер — фінанси та облік, господарські питання;

п’ятниця — питання кадрової політики, призначення на посади, переміщення працівників, матеріального і морального заохочення тощо.

Керівники середнього рівня управління складають робочі графіки, узгоджуючи час взаємних контактів і нарад у генерального директора. У завершальній частині робочого дня доцільно зарезервувати кілька хвилин для оперативного узгодження планів на наступний день між керівниками взаємопов’язаних структурних підрозділів.

У роботі керівників розрізняють довгострокові (на рік, квартал, місяць) і оперативні плани (на робочий день і тиждень).

Процес планування рекомендується починати з річного робочого періоду, з розроблення довгострокового плану роботи. Спочатку складається перелік найважливіших робіт року, кварталу, місяця. Потім визначають терміни початку і завершення кожної роботи.

У плані роботи на тиждень і на робочий день кожен керівник спочатку фіксує ті обов’язкові види робіт (заходів), які містять річний, квартальний та місячний плани, затверджені вищим керів- ництвом організації. Потім можна приступати до наповнення часового простору конкретними завданнями на день і на тиждень.

Починати планування роботи на день слід з ретельного складання переліку робіт, які конче необхідно виконати саме у цей день. Серед широкого кола робіт зустрічаються різні за складністю, терміновістю, актуальністю, значущістю. Є роботи термінові й важливі для всього підприємства, а можуть бути й другорядні, актуальні сьогодні лише для невеликого структурного підрозділу.

У плані на робочий день і на тиждень керівник спочатку визначає резерв часу на виконання непередбачуваних завдань і робіт, резерв часу на обговорення та підготовку питань перспективного характеру.

В основну частину робочого часу керівник записує собі важливі, відповідальні, складні завдання, які може виконати лише сам. Решту робіт він повинен делегувати підлеглим керівникам нижчих рівнів управління та фахівцям функціональних підрозділів. Обов’язково слід запланувати час на контроль за діяльністю підлеглих.

На нижчих щаблях управління (майстри, виконроби, начальники змін) процес планування спрощується у зв’язку з тим, що більшість виконуваних робіт (дій) тривалий час повторюються. Це дозволяє у централізованому порядку складати стабільний розпорядок робочого дня на цілий рік. (У дод. 6 наведено приклад типового розпорядку робочого дня майстра механічного цеху машинобудівного заводу.)

У планах роботи керівників вищого і середнього рівнів управління теж можуть бути повторювані (стандартні) позиції. Наприклад, денний робочий графік керівника великого промислового підприємства може включати такі види робіт і дій:

приймання рапорта від нічного чергового;

перегляд пошти;

оперативна виробнича нарада;

підписування документів;

приймання у службових питаннях головних спеціалістів і керівників структурних підрозділів;

аналіз даних про відвантаження готової продукції;

аналіз фінансового стану підприємства та ін.

На особливу увагу керівників заслуговують нерегулярні відповідальні заходи (події), що виникають не частіше, ніж 1—2 рази на рік, які можуть торкатися інтересів усього колективу (підготовка та підписання колективного договору, важлива зустріч з іноземним партнером, проведення наради або зборів з5 нетрадиційним порядком денним тощо).

Наприклад, розглянемо процедуру підготовки проведення виробничої наради з нетрадиційним порядком денним.

На таку нараду слід виносити не більше одного головного питання.

Спочатку конкретизується мета проведення наради і формулюється головна проблема або головне питання порядку денного (наприклад, «Про створення спільного з турецькою фірмою підприємства»).

Визначається дата, час початку і закінчення наради, місце її проведення, склад учасників. Сторонніх учасників на нараді не повинно бути.

Призначають основного доповідача і можливих співдоповідачів. Іноді підбирають спеціальних опонентів (рецензентів). У деяких випадках добирають учасників можливої дискусії з числа висококваліфікованих фахівців або експертів.

Встановлюють регламент наради: тривалість доповідей, виступів, перерв тощо. Призначають головуючого, секретаріат, редакційну групу для опрацювання текстів підсумкових документів.

Приймається рішення про доцільність попереднього ознайомлення потенційних учасників наради з текстом або тезами основної доповіді, документальними матеріалами, наприклад, кошторисом очікуваних витрат, економічними розрахунками, проектом рішення, прогнозом можливих негативних наслідків тощо.

В окремих випадках буде доцільною розробка докладного сценарію проведення заходу, особливо якщо очікується присутність високих гостей (представники уряду, іноземна делегація, журналісти).

Керівник більше половини власного робочого часу проводить у спілкуванні з іншими людьми, бере участь у нарадах, телефонних переговорах, співбесідах. Такі контакти — багате джерело інформації для прийняття обґрунтованих рішень.

Відповідальним заходом є бесіда з кандидатами на ключову вакантну посаду. Доручати таку бесіду фахівцям відділу кадрів не доцільно.

Для забезпечення успіху бесіду слід планувати і проводити з дотриманням таких рекомендацій:

поставте перед собою конкретне завдання;

заздалегідь складіть план бесіди;

виділіть час, необхідний для досягнення мети;

оберіть місце і час проведення бесіди з урахуванням їх впливу на результати бесіди;

*у* перш ніж розпочинати бесіду за вашим планом, створіть атмосферу взаємної довіри і поваги; *•/* від початку й до кінця бесіди тримайтесь основного напрямку, що веде до мети, не витрачайте час на другорядні питання;

будьте господарем становища;

припиняйте бесіду після досягнення мети;

зафіксуйте одержану інформацію в зручній для подальшого використання формі.

Під час бесіди важливо дізнатись від кандидата на посаду про:

<= його минуле: попередній досвід роботи, досягнення, невдачі та недоліки;

<= сьогодення: спосіб життя, погляди, думки, судження;

<= майбутнє: плани, наміри, завдання, здібності до цього.

11.5. САМОКОНТРОЛЬ ВИКОНАННЯ ЗАПЛАНОВАНИХ ДОСЯГНЕНЬ

У суспільстві практично немає таких людей, щоб їх ніхто не контролював. Робітників контролює бригадир, бригадира — майстер, майстра — начальник цеху і т. д. Навіть президента великої акціонерної компанії контролюють — наглядова рада, ревізійна комісія, збори акціонерів.

Досвідчений менеджер не мусить спокійно чекати, поки хтось почне контролювати його діяльність, виявляти помилки і недоліки. Однією з важливих умов ефективного управління є регулярний і суворий самоконтроль того, що фактично зроблено, і порівняння з тим, що на початку планувалось.

Рідко випадає так, що все заплановане на день, тиждень або місяць керівникові вдалося здійснити у повному обсязі. Тут варто добре розібратися в причинах: це випадковий збіг, везіння чи, що найвірогідніше, занижений план дій.

Найчастіше намічене не вдається виконати в повному обсязі тому, що, по-перше, неможливо все точно спланувати, адже роботи дуже різноманітні, вони весь час змінюються, а сталих норм на це не має.

По-друге, багато зовнішніх перешкод, які відвертають увагу керівника, порушують заплановану послідовність його дій, а надолужувати прогаяне доводиться за рахунок вільного (не робочого) часу, а іноді взагалі неможливо.

Ймовірна і третя вагома причина: невміння керівника суворо дотримуватися наміченого плану дій, захоплення дрібними, другорядними питаннями на шкоду головним завданням.

Щоб добиватися якомога більшої відповідності між фактичними результатами і планом, менеджер мусить привчити себе регулярно здійснювати самоаналіз і самоконтроль.

Процедуру самоконтролю виконання менеджером його посадових обов’язків рекомендується здійснювати за такою схемою:

1. Оцінювання ефективності роботи очолюваного структурного підрозділу.
2. З’ясування причин небажаних відхилень.
3. Виявлення міри впливу власних помилок або прорахунків.
4. Оцінювання виконання власного плану роботи на день (тиждень) та з’ясування причин відхилень.
5. Самокритичне оцінювання претензій (зауважень) з боку вищого керівництва, керівників інших підрозділів.
6. Оцінювання скарг і пропозицій від персоналу очолюваного підрозділу.
7. Оцінювання якості інформаційного забезпечення.
8. Підсумовування результатів самоконтролю та формування висновків.

Корисно вести записи фактичних затрат часу, потім їх порівнювати з плановими і в разі невідповідності з’ясовувати причини, щоб у подальшому вдосконалювати процес планування і напрацьовувати методи раціональнішого використання робочого часу. Можливо доведеться частину другорядних робіт делегувати своїм підлеглим, удосконалити свій стиль роботи, поліпшити розпорядок дня.

**Питання для самоконтролю**

1. Розкрити сутність делегування повноважень.
2. Чим обумовлена необхідність делегування повноважень ?
3. Які переваги керівникові дає правильне делегування повноважень?
4. Як делегування повноважень відбивається на роботі підлеглих?
5. Розкрийте послідовність дій керівника щодо організації делегування повноважень.
6. Яких помилок не варто припускатись керівникові у процесі делегування повноважень?
7. Яке значення має контроль за діяльністю підлеглих? Дайте характеристику основних видів контролю: запобіжного, поточного та підсумкового.
8. Яке значення має звітність виконавців і керівників структурних підрозділів?
9. Якими засобами доцільно стимулювати самостійність і відповідальність підлеглих у рамках делегування повноважень?
10. Що собою являє планування особистої праці менеджерів?
11. Назвіть основні об’єкти планування в діяльності менеджера.
12. Яким вимогам має відповідати план роботи менеджера?
13. Які існують можливості стандартизації (типізації) планів роботи менеджерів?
14. За якою схемою керівникові доцільно здійснювати самоконтроль виконання запланованих дій (заходів)?