МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ



О. М. ПЕТРОВСЬКА
М. С. КРИВЦОВА

ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

ОДЕСА ОНЕУ 2019

УДК
ББК 65.290-2
М 50

Рекомендовано до видання Вченою радою Одеського національного економічного університету (протокол № _____ від _____)

Рецензенти: В.М. Беспалов – к.е.н., доцент
(зовнішній рецензент)
Т.І. Богданова – к.е.н., доцент
О.В.Сорока – к.е.н., доцент

Організація діяльності менеджера: Навчальний посібник / Укл. О.М. Петровська, М.С. Кривцова — Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2019. — _____ с.

Навчальний посібник призначено студентам магістрам зі спеціальності 051 «Економіка» освітня програма «Управління персоналом і економіки праці» для набуття теоретичних знань і практичних навичок із дисципліни «Організація діяльності менеджера». Посібник включає теми, в яких розглядаються базові поняття, пов’язані з різними аспектами діяльності менеджера. Висвітлюються питання наукової організації праці менеджера, планування особистої роботи, інформаційного та документаційного забезпечення діяльності менеджера, основи ділового спілкування та проведення нарад і зборів.

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА 7
ТЕМА 1. ОСОБЛИВОСТІ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА 9
1. 1. Менеджмент як управлінська діяльність 9
1. 2. Праця менеджера як складова управлінської діяльності 16
1.3. Завдання та напрямки діяльності менеджера 23
1.4. Функціональний аналіз діяльності менеджера 30
1.5. Управлінські ролі менеджера 35
1.6. Вимоги, які ставляться до сучасного менеджера 38
1.7. Менеджер – лідер як умова ефективної діяльності 41
Питання для самоконтролю 43
Індивідуальне завдання 44
Теми рефератів 44
Тести 45
Рекомендована література 47
ТЕМА 2. СУТНІСТЬ, ПРИНЦИПИ ТА НАПРЯМКИ НАУКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА 49
2.1. Сутність, принципи та завдання наукової організації праці 49
2.2. Напрямки наукової організації праці 52
2.3. Розподіл і кооперація праці менеджерів 59
2.4. Оплата і стимулювання праці 64
2.5. Гігієна розумової праці 66
2.6. Поліпшення умов праці 74
2.7. Працездатність менеджера. Вдосконалення режимів праці й відпочинку 81
2.8. Культура праці менеджера 87
Питання для самоконтролю 90
Індивідуальне завдання 91
Теми рефератів 92
Тести 92
Контрольні запитання множинного вибору відповідей 93
Рекомендована література 94
ТЕМА 3. ОСНОНІ ОПЕРАЦІЇ ТА ПРОЦЕДУРИ В ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА 95
3. 1. Поняття управлінської технології 95

3. 2. Методи управління та методи процесу управління 106
3.3. Процес прийняття управлінських рішень 108
3.4. Якість управлінських рішень 117
3.5. Розпорядча діяльність менеджера 120
3. 6. Вимоги до завдань, що видаються підлеглим 125
3.7. Методи контролю за діяльністю підлеглих та їх стимулювання 129
Питання для самоконтролю 135
Індивідуальне завдання 136
Теми рефератів 137
Тести 137
Контрольні запитання множинного вибору відповідей 139
ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЯ І ОБСЛУГОВУВАННЯ РОБОЧОГО МІСЦЯ МЕНЕДЖЕРА 142
4.1. Поняття робочого місця. Загальні вимоги до організації робочого місця менеджера 142
4. 2. Планування службових приміщень (зовнішнє планування) 144
4.3. Планування і оснащення робочого місця менеджера (внутрішнє планування) 147
4.4. Засоби обладнання і механізації робочого місця керівника 155
4. 5. Обслуговування робочих місць 156
4.6. Типові проекти організації робочих місць 158
Питання для самоконтролю 160
Індивідуальне завдання 161
Теми рефератів 162
Тести 162
Рекомендована література 164
ТЕМА 5. ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА 165
5.1. Значення планування особистої роботи менеджера 165
5. 2.Особливості планування особистої праці менеджера 171
5. 3. Види планів особистої роботи менеджерів та особливості їх складання 174
5. 4. Вибір пріоритетних справ менеджера 182
5.5. Контроль за результатами власної діяльності 186
5.6. Сутність та переваги делегування повноважень 191
5.7. Умови делегування повноважень 196

Питання для самоконтролю 204
Індивідуальне завдання 205
Теми рефератів 205
Тести 205
ТЕМА 6. РЕГЛАМЕНТУВАННЯ ТА НОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ 209
6.1. Сутність, значення і об'єкти регламентування управлінської праці 209
6.2. Регламентування діяльності керівників організації 211
6. 3. Значення та завдання нормування управлінської праці 213
6.4. Трудові нормативи і норми праці 215
6. 5. Методи нормування управлінської праці 223
6. 6. Облік робочого часу менеджера 227
6.7. Аналіз витрат робочого часу менеджера 230
Питання до самоконтролю 237
Індивідуальне завдання 239
Теми рефератів 239
Тести 239
Рекомендована література 243
ТЕМА 7. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА 244
7. 1. Сутність та значення інформації як головного предмету і продукту діяльності менеджера 244
7. 2. Джерела та носії інформації 249
7. 3. Інформаційний потік 250
7. 4. Інформаційний процес та інформаційна система 253
7. 5. Покращення інформаційного забезпечення менеджера 257
Питання для самоконтролю 260
Індивідуальне завдання 261
Теми рефератів 261
Тести 262
Рекомендована література 264
ТЕМА 8. ДОКУМЕНТУВАННЯ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ 265
8. 1. Сутність і види управлінських документів 265
8. 2. Системи документації в управлінні. Процеси документування 272

8. 4. Поняття і сутність діловодства 283
8. 5. Контроль за станом документаційного забезпечення управління 287
8. 6. Запровадження попереднього розгляду документів 289
8.7. Робота з документами власного архіву керівника 294
8. 8. Культура праці менеджера з документами 298
Питання для самоконтролю 307
Індивідуальне завдання 308
Теми рефератів 308
Тести 308
Рекомендована література 310
ТЕМА 9. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ПРОВЕДЕННЯ НАРАД ТА ЗБОРІВ 310
9. 1. Види ділових нарад 311
9. 2. Технологія проведення ділової наради 313
9. 3. Особливості проведення нарад різних видів 323
Питання для самоконтролю 327
Індивідуальне завдання 328
Теми рефератів 328
Тести 328
Рекомендована література 330
ТЕМА 10. ДІЛОВІ КОНТАКТИ В ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА 332
10.1. Техніка ділових контактів з підлеглими 332
10.2. Проведення ділових зустрічей та бесід 337
10. 3. Особливості проведення ділових переговорів 346
10.4. Техніка прийому відвідувачів 356
10.5. Особливості ведення телефонної розмови 358
10. 6. Етикет ділових контактів 362
Питання для самоконтролю 371
Індивідуальне завдання 371
Теми рефератів 372
Тести 372
Рекомендована література 374
ДОДАТКИ 375
СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ 393
ЛІТЕРАТУРА 412

ПЕРЕДМОВА

Управлінська діяльність є одним з найважливіших чинників, який забезпечує сталий розвиток підприємств в умовах ринкових відносин. Це в значній мірі залежить від умінь керівника організовувати як свою особисту працю, так і працю підлеглих.

Управлінська праця - це різновид суспільної праці. Мета такої праці – вміння організувати та направити трудову діяльність колективу фірми, організації, підприємства на досягнення їх кінцевої цілі. В умовах ринкових відносин - це забезпечення прибутковості підприємства.

Все це можливо тільки завдяки прийняттю управлінських рішень, які повинні бути своєчасними, коректними по відношенню до підлеглих, оптимальними та по можливості найбільш достовірними. Крім того, керівник повинен бути достатньо комунікабельним та вміти переконувати своїх підлеглих виконувати поставлену мету.

Мистецтво управляти людьми є одним з найдавніших мистецтв. У той же час управлінська праця є одним із найскладніших мистецтв. Це було відомо і в давні часи, і залишається актуальним сьогодні. Взаємовідносини між керівником (менеджером) і підлеглими є найбільш проблемною складовою при її вирішені.

Вивчення дисципліни «Організація праці менеджера» передбачається при підготовці фахівця рівня магістр за програмою «Управління персоналом сучасної організації»». Мета програми - навчити майбутніх фахівців організовувати власну працю, працю підлеглих, а також вміти складати основні види управлінських (розпорядчих) документів.

У зв’язку з цим автори поставили собі за мету: написати навчальний посібник, який повинен формувати у майбутніх менеджерів новий світогляд в організації праці при виконанні управлінської діяльності. Для того щоб ця

мета була реалізована, завданням дисципліни є набуття майбутніми фахівцями-менеджерами наступних навичок:

– уміти приймати управлінські рішення в підрозділах різних ланок управління;
– уміти проводити наради, бесіди та вести ділові переговори;
– уміти делегувати розпорядження підлеглим, вести розпорядчу діяльність;
– володіти стилями та принципами керівництва;
– знати вимоги до організації, планування та обладнання робочих місць;
– вміти ефективно планувати робочий час керівника;
– володіти методами автоматизації праці менеджера та використовувати інформаційні системи для підвищення ефективності управлінської праці;
– володіти методами самоменеджменту;
– знати порядок проходження та виконання установчої документації;
– знати основи психологої людської особистості, що необхідно для ефективної праці керівника з підлеглими;
– вміти організувати службу діловодства та володіти навичками до її автоматизації.

Дисципліна «Організація праці менеджера» тісно пов’язана з такими дисциплінами як «Основи менеджменту», «Стратегічний менеджмент», «Менеджмент організацій», «Менеджмент персоналу», «Основи психології», «Кадрове діловодство».

Посібник призначено для самостійної роботи студентів. На початку кожної теми містяться ключові терміни, що застосовуються для викладання теми. З метою закріплення матеріалу після кожної теми надано низку питань для самоконтролю, індивідуальне практичне завдання й тести.

ТЕМА 1. ОСОБЛИВОСТІ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА

1. 1. Менеджмент як управлінська діяльність.

1. 2. Праця менеджера як складова управлінської діяльності.

1. 3. Завдання та напрямки діяльності менеджера.

1. 5. Функціональний аналіз діяльності менеджера.

1. 6. Управлінські ролі менеджера.

1. 7. Вимоги, які ставляться до сучасного менеджера.

1. 8. Менеджер – лідер як умова ефективної діяльності.

Основні терміни та поняття: управління, менеджмент, діяльність, менеджер, управлінська праця, завдання менеджера, напрямки діяльності менеджера, функції менеджера, ролі менеджера, типи проблемних менеджерських стилів.

1. 1. Менеджмент як управлінська діяльність

Управляти можна всіма елементами виробництва: технікою, технологією, фінансами, персоналом. Впливати можна лише на людей, персонал. Щоб підкреслити, що відбувається вплив на людину, у вітчизняній практиці застосовують термін «менеджмент», а не «управління». В англійській мові слово «управління» перекладається тільки як «management».

Особливості застосування цих термінів в практиці вітчизняного бізнесу полягають у відмінності їх суті, що розкривається у наведених нижче прикладах:

Таблиця 1.1.

Сутність різних поглядів на категорії «менеджмент» та «управління»

<table>
<tr><td colspan="5">УПРАВЛІННЯ</td></tr>
<tr><td colspan="5">- це вплив суб’єкта на все те, що він намагається підкорити своїй волі, змінити, трансформувати, направити на досягнення поставленої мети [Управление организацией: Энциклопедический словарь/ Под ред. А.Г.Поршнева.-М. – 2001.- С.2078] № 258</td></tr>
<tr><td colspan="5">МЕНЕДЖМЕНТ</td></tr>
<tr><td>- це процес досягнення поставлених цілей за допомогою використання праці інших людей [Современное управление. Энциклопедический справочник: В 2 т. (Из-дание Американской ассоциации управле-ния):Русское издание.- М.,1997. –Т.1. - С .101.] № 233</td><td>- це:1) способ та манера спілкування з людьми;
2) влада та мистецтво керівництва;
3) вміння організовувати ефективну роботу апарату управління. [Оксфордський словник англійської мови]</td><td>- це сукупність дій та процедур, направлених на забезпечення цілеспрямованої, ефективної і раціональної колективної праці [Управление организацией: Энциклопедический словарь/ Под ред. А.Г.Поршнева.- М. – 2001.- С.939] № 258</td><td>- це уміння досягати поставлених цілей, використовуючи працюю інтелект, мотиви поведінки інших людей [Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджмента: Пер. С англ.. –М., 1992 –С.5] № 154</td><td>полягає у тому, щоб зробити людей здатними до спільних дій щодо забезпечення можливостей досягнення потрібного результату [Друкер П. Энциклопедия менеджментаб Пер. С анг.- М.- 2004.- С.31.] № 73</td></tr>
</table>

Вчені розглядають менеджмент як багатовимірне явище , що має такі складові:

- **організаційну** – ієрархія управління організацією, в якій

виокремлюють низову (ловер-менеджмент), середню (мідл-менеджємент) та вищу ланку керівництва (топ-менеджмент);

- функціональну – універсальний процес виконання взаємопов'язаних функцій менеджменту (планування, організації, мотивації та контролю за реалізацією цих функцій);

- особову – мистецтво керівника управляти виробничими процесами через конкретних людей, його особисті моральні якості, а також рівень професійних знань і вмінь.

Тому менеджмент можна розглядати як складову процесу управління, яка забезпечує координацію дій персоналу підприємства (організації) на всіх його рівнях із раціональним використанням наявних ресурсів та застосуванням наукових, психологічних та етичних норм керівництва.

Управління як специфічний вид людської діяльності відокремився в ході розподілу та кооперації суспільної праці. «Батько» сучасного менеджменту П. Друкер писав, що *менеджмент особливий вид діяльності,* який перетворює неорганізований натовп у ефективну і продуктивну групу.

Діяльність - це процес, за допомогою якого реалізується те чи інше ставлення людини до навколишнього світу. Цей вид **соціальної активності,** яка притаманна тільки людині, має свідомий, цілеспрямований характер і виявляється у спільній взаємодії, спрямованої на задоволення потреб суспільства.

Спільна діяльність потребує всебічної узгодженості та координації**. Забезпечення узгодженості, кооперування в діяльності людей є сутністю управління або управлінської діяльності.**

Сучасна методологія формування, функціонування та розвитку управління в умовах ринкового господарювання розглядає менеджмент як управлінську діяльність у вигляді системи, що динамічно розвивається.

На практиці ця система формується людьми, тобто суб'єктами управління, і відбиває зміст їхньої управлінської діяльності. Цю систему

складають такі елементи:

1) *цілі управління об'єктом* (стратегічні, поточні, оперативні);

2) *принципи менеджменту,* тобто правила здійснення управлінської діяльності (науковість, системність, комплексність, економічність, ефективність);

3) *функції управління,* тобто види управлінських робіт, а саме:

— цілеполягання (вироблення стратегічних, поточних та оперативних цілей);

— планування (прогнозування, моделювання, програмування);

—організація (формування організаційної структури системи управління з використанням лінійного, функціонального, лінійно-функціонального, програмно-цільового типів управління);

— координація спільної діяльності суб'єктів та об'єктів управління;

— регулювання (усунення відхилень від плану шляхом диспетчеризації);

— мотивація (розроблення та використання стимулів для ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності та їхньої високопродуктивної праці);

—облік діяльності управлінського об'єкта (оперативний, бухгалтерський, статистичний);

— аналіз діяльності управлінського об'єкта (виробничої, комерційної, фінансової і т. д.);

— контроль за діяльністю.

4) *методи менеджменту,* тобто способи здійснення управлінської діяльності (економічні, організаційні, соціальні, психологічні);

5) *персонал управління* (керівники, спеціалісти та технічні працівники, що реалізують функції управління);

в) *організаційна структура* (функціональні та лінійні відносини);

7) *технічні засоби менеджменту* (технічні засоби, за допомогою яких виконуються управлінські роботи);

8) *технологія менеджменту* (послідовність виконання управлінських

робіт із використанням певних процедур та операцій);

9) *інформація,* яку використовують під час виконання управлінських робіт.

Взаємопов'язане використання всіх елементів управлінської діяльності в єдиному процесі, *з одного боку,* забезпечує реалізацію функцій управління, *з іншого боку,* — вплив на персонал організації з метою активізації його роботи і вироблення у нього творчого, зацікавленого, активного характеру. Кожен із цих елементів має свої особливості та висуває свої вимоги. Успіх залежить від того, наскільки їх добре знають і **враховують менеджери, які є головною ланкою менеджменту.** Саме вони розробляють цілі управління та правила управлінської діяльності, добирають персонал, визначають методи та реалізують функції, використовують техніку і забезпечують технологію менеджменту, здобувають, аналізують та поширюють інформацію, потрібну для виконання управлінських робіт

Управлінська діяльність реалізується менеджером, якій є суб’єктом управління.

В Енциклопедичному словнику з управління організацією зазначено, що ***менеджер*** — це:

1) член організації, який здійснює керівництво людьми, визначає цілі, організовує роботу, розробляє та приймає рішення щодо ефективної взаємодії людей для досягнення поставлених цілей;

2) найманий професійний керуючий.

У книзі "Основи менеджменту" дається таке визначення: ***"менеджер*** — це:

а) суб'єкт управління, що діє у певній організації;

б) професійний керуючий, який усвідомлює, що він — представник особливої професії, а не просто інженер або економіст, що займається управлінням;

в) людина, яка пройшла спеціальну підготовку.

На думку Пітера Друкера**, менеджер** є тією людиною, яка несе

відповідальність за інших людей і за їхню роботу. Хто не в змозі нести таку відповідальність — той поганий менеджер або взагалі професійно непридатний.

В.І.Терещенко вважає, **що менеджер — це управлінець, який уміє ставити управлінські питання *"чому?"* і давати відповіді на них, перш ніж починати діяти**. Зокрема це такі питання:

1) *чому це робиться?* (принаймні, 50 % із того, що ми робимо, не знаємо, чому і для чого);

2) *чому воно робиться саме там, де воно робиться?* (немає раз і назавжди розробленої структури тієї чи іншої організації, оскільки нові технології, розширення виробництва тощо вимагають постійних змін);

3) *чому те, що робиться, робиться саме в цей час?* (під час планування не завжди думають про кінцеву мету);

4) *чому певну роботу виконує саме ця людина, а не інша?* (спеціаліст не повинен виконувати тієї роботи, яку може робити некваліфікована людина);

5) *чому це робиться саме так, а не інакше?* (є можливість зробити цю роботу ще краще, адже немає межі людській досконалості).

Основна відповідальність менеджера спрямована на підприємство (організацію), але не менш важливими є його стосунки з колегами-менеджерами та підлеглими, за яких він несе відповідальність.

Чи може підприємство (організація) обійтися без менеджерів? У книзі "Практика менеджменту" Пітер Друкер наводить приклад, як свого часу Генрі Форд, засновник і власник компанії "Форд", вирішив заробити мільярди, керуючи компанією одноосібно, без допомоги менеджерів. Більшість із них були звільнені або пішли за власним бажанням. Через деякий час успішна раніше компанія опинилася на межі кризи. Обсяг продажу різко знизився, частка компанії на авторинку впала зі 100 до 20 %. Лише у 1944 р. до керівництва прийшов молодий Генрі Форд-другий (онук засновника компанії). Він із самого початку взяв курс на реальний, ефективний менеджмент і, насамперед, набрав управлінців, які були здатні діяти самостійно

і відповідати за свої дії. Повноваження менеджерів стали визначатися цілями їхньої роботи та характером обов'язків. Ефективність їхніх дій вимірювалася не точністю виконання наказів, а відповідністю стандартам діяльності, встановленим цілям і вимогам у конкретній сфері управління. З часом компанія "Форд" повернула собі лідерські позиції на автомобільному ринку і, як зазначає Пітер Друкер, це відбулося саме завдяки ефективній роботі менеджерів у системі управління компанією. Цей приклад говорить про те, що підприємство не може обійтися без менеджерів, оскільки саме вони своєю працею забезпечують успіх. Тому зараз і спостерігається великий попит на спеціалістів, здатних здійснювати ефективне управління.

Ще у 1941 р. американський економіст Дж. Бьорнхем у книзі "Революція менеджерів" написав, що "відбувається перехід від суспільства, яке ми називаємо буржуазним, до типу суспільства, яке ми будемо називати суспільством менеджерів". Пізніше американські соціологи А. Берлі, Дж. Гелбрейт та інші заговорили про "революцію менеджерів" — перехід влади від власника до професійного менеджера.

Відслідковуючи цей процес, Пітер Друкер назвав менеджерів новим класом, який не є ні капіталістичним, ні робітничим, але який стрімко захоплює домінуючі позиції у всіх розвинутих країнах. Саме цей клас має владу та вплив. Представники цього класу, тобто професійні менеджери, відіграють виняткову роль у суспільстві і займають домінуючі позиції. Але входження до цього класу потребує найвищої кваліфікації та значного досвіду.

У XXI ст., як зазначають всесвітньо відомі спеціалісти з управління, менеджмент буде повністю залежати від своїх фундаментальних основ, тобто лідерства, процесів та організацій. Рушійною силою організації, найпотужнішою силою у бізнесі стають люди (а не технології чи капітал) і саме в них мають вкладатися інвестиції. Завдяки цьому буде випускатися не "вчорашній товар", як висловився Пітер Друкер, а такий, що відповідатиме вимогам завтрашнього дня. Тому весь світ нині залежить від компетентності,

вмінь, відповідальності менеджерів і менеджменту.

У наш час становленню ефективного менеджменту в Україні, здатного витримувати тиск глобальних зарубіжних корпорацій на внутрішньому ринку і просуватися на ринки міжнародні, заважають:

- з погляду економіки — відчуження людей від власності та бізнесу;

-з погляду методології — нерозвинутість вітчизняних теорій управління та організації управлінської праці.

Проте вже з'являється молода генерація управлінців, які прагнуть йти врівень зі змінами в сучасному менеджменті.

Таким чином, менеджер – це керівник або фахівець, який займає постійну посаду, професійно здійснює управлінські функції, має певний обсяг відповідальності та повноваження в області прийняття рішень з конкретних видів діяльності підприємства.

Термін «менеджер» вживається стосовно:

- організатора конкретних видів робіт у межах окремих підрозділів або програмно-цільових груп;
- керівника підприємства в цілому або його підрозділів;
- керівника стосовно підлеглих;
- адміністратора будь-якого рівня.

1. 2. Праця менеджера як складова управлінської діяльності

Управлінська праця **— це практичне виконання функцій управління в організації, призначенням якого є забезпечення цілеспрямованих і скоординованих зусиль інших людей щодо вирішення поставлених завдань.**

Управлінська діяльність як складова трудового процесу характеризується такими елементами: метою, об’єктом, предметами праці, засобами праці, самою працею та її результатами. (рис. 1.1)



Рис. 1.1. Елементи управлінської діяльності як складової трудового процесу менеджера

Управлінську працю розглядають як комплекс організаційної праці та праці з людьми у процесі постановки та реалізації цілей. Оскільки управлінська праця є різновидом управлінської діяльності, то вона складається з певних спеціалізованих видів управлінських робіт.

Управлінська праця складається з вироблення, прийняття та організації виконання управлінських рішень. Це продукт мислення суб'єкта управлінської праці. Тому управлінська праця є, перш за все, розумовою. Основною ознакою розумової праці менеджера є те, що він, за словами Пітера Друкера, не створює матеріальні речі, а "виробляє" знання, ідеї, інформацію.

Розрізняють три види управлінської праці як розумової:

— *евристична праця:* має творчий характер, пов'язана з постановкою проблеми, аналізом ситуації, пошуком шляхів розв'язання, спрямована на розробку і прийняття рішення. Включає операції аналітичні і конструктивні. Результатом цього виду праці є розробка та прийняття управлінських рішень.

— *адміністративна праця:* полягає у цілеспрямованому впливі на підлеглих із метою виконання ними поставлених завдань, спрямована на координацію діяльності виконавців. Включає розпорядчі, координаційні, контрольні та комунікативні операції;

— *операторська праця:* полягає у виконанні стереотипних операцій, потрібних для інформаційного забезпечення процесу управління. Включає операції документування, обробку інформації, обчислювальні та формально-логічні розрахунки.

Для того, щоб управлінська праця не мала вигляду хаотичного безладу, визначають правила діяльності управлінських працівників під час здійснення покладених на них функцій. Такий порядок називають ***регламентацією управлінської праці.*** Її основою є *регламент* —сукупність правил, положень, що визначають внутрішню систему та порядок діяльності організації, а також порядок проведення окремих заходів. Регламент окреслює статус підрозділів системи управління, цілі та завдання для кожної ланки, їх місце в системі управління, взаємозв'язки з іншими ланками. Він подається у формі статуту, положення, посадових інструкцій та інших документів. Система, метою якої є упорядкування управлінської праці, є *системою регламентування управлінської праці.* Вона включає форми, методи, організаційний механізм розробки та реалізації окремих регламентів за функціональним розподілом управлінської праці, розрахунком коефіцієнта централізації функцій управління, нормативної чисельності управлінського персоналу, порядок виконання управлінських процедур, розробку штатного розкладу, положень про підрозділи, посадові інструкції тощо. Менеджер діє в системі регламентування управлінської праці і є її активним началом.

У книзі "Практика менеджменту" Пітер Друкер ставить запитання: "Як працює менеджер? Що саме відрізняє його працю від праці усіх інших спеціалістів організації?" І відповідає, що для праці менеджера характерними **є п'ять базових операцій**, а саме:

1. *Постановка цілей.* Менеджери визначають цілі, вирішують, якими шляхами їх краще досягти та роз'яснюють людям, від ефективності яких і залежить досягнення цих цілей.
2. *Організаторська робота.* Менеджери поділяють роботу на певні види діяльності, якими можна управляти, відповідно до цих видів вирішують питання організаційної структури, добирають людей для управління структурними підрозділами.
3. *Мотивація працівників.* Менеджери мають для забезпечення ефективної діяльності з досягнення поставлених цілей створювати команди однодумців, постійно спілкуватися з ними та використовувати різноманітні методи стимулювання.
4. *Визначення показників.* Менеджери встановлюють конкретні критерії для визначення ефективності того чи іншого виду роботи як окремих працівників, так і організації загалом, аналізують ефективність, оцінюють та інтерпретують її.
5. *Сприяння розвитку своїх підлеглих.* Менеджери створюють умови, які б сприяли формуванню креативної організації, розкриттю кращих якостей, умінь, здібностей, талантів кожного працівника.

Особливості праці менеджера зумовлені тим, що сфера його професійної діяльності включає:

— *інституціональні аспекти* — визначаються місцем в ієрархії та напрямом належності організації до певної галузі (торгівлі, будівництва, металургії тощо);

— *процесуальні аспекти* — визначаються функціями управління, які здійснюються в умовах постійної зміни зовнішнього середовища, гострого дефіциту часу, взаємодії з іншими людьми;

— *інструментальні аспекти* — визначаються ролями менеджера та інструментами, які він використовує для реалізації поставленої цілі.

До особливостей праці менеджерів відносять також і те, що на неї впливають фактори, які описав Пітер Друкер:

1) як правило, менеджеру не належить його робочий час (менеджера іноді називають таким, що перебуває неначе в полоні організації);

2) він не може розслабитися ні на хвилину (часто замість того, щоб зосередитися на вирішенні головних питань доводиться затрачати сили та час на дрібниці);

3) результати його праці залежать від використання його доробку іншими працівниками;

4) він дивиться на світ через "вікна" своєї організації (її проблеми для нього настільки важливі, що все інше менеджер сприймає крізь їх призму).

Діяльність менеджера характеризують такі специфічні особливості, що відрізняють її від діяльності інших спеціалістів:

1. керівна роль в організації та пов’язана з цим висока моральна та адміністративна відповідальність;
2. інтелектуальний, значною мірою творчий характер праці;
3. широкий діапазон складності та динамізм змісту праці;
4. самостійність у виборі методів рішення, а нерідко й у визначенні мети роботи;
5. необхідність постійного контакту з іншими людьми;
6. підвищена емоційна і психологічна напруженість;
7. ненормований робочий день;
8. потреба у постійному самовдосконаленні, підвищення професіоналізму і культурного рівня, розширенні загального світогляду.

На специфіку й зміст праці менеджера значний вплив чинять його приналежність до певного рівня управління.

Особливості праці менеджера на різних рівнях управлінської ієрархії.

Визначають 3 категорії менеджерів:

1) менеджери нижчого рівня управління (технічний рівень) – керівники, які займаються щоденними операціями та діями, що необхідні для забезпечення ефективності роботи підприємства; (топ)

2) менеджери середнього рівня управління (управлінський рівень): вони зайняті управлінням і координацією праці у межах організації. Також вони узгоджують різноманітні форми діяльності та зусилля різних підрозділів організації; (мидл)

3) менеджери вищого рівня управління (інституціональний рівень): зайняті розробкою довгострокових перспективних планів, встановленням цілей, адаптацією організації до різного роду змін, управлінням відносинами між організацією та зовнішнім середовищем.(ловер)

Менеджери вищого рівня управління – це сама нечисленна, але найбільш важлива категорія працівників організації. Вони:

- визначають загальні напрямки розвитку і функціонування організації великих підрозділів;
- приймають ключеві рішення щодо стратегії розвитку і поточних справ;
- наділенні повноваженнями для придбання інших компаній, запуску нових виробничих потужностей, найманню працівників.

В останні роки в усьому світі спостерігається тенденція до зниження чисельного апарату менеджерів вищого рівня. На думку науковців, навіть у найбільших корпораціях апарат не повинен перевищувати 100-150 чоловік.

Але Ашриджським центром стратегічного менеджменту (Великобританія) висловлюється думка, що питання про чисельність апарату вищої ланки не повинно вирішуватися однозначно. Кожна компанія по різному розуміє роль штаб-квартири. Найчастіше її фахівці виконують 3 головні функції:

1) збереження і підтримка цілісності компанії;

2) розробка політики компанії, включаючи розробку цілей і стратегії розвитку;

3) надання послуг, що дають компанії економію за рахунок розмірів.

Проте, організації приводяться в рух не топ-менеджерами, а середнім управлінським персоналом. Менеджери (мидл) координують і контролюють роботу керівників низового рівня. Вони вирішують тактичні задачі, але не беруть участь у вирішенні стратегічних задач. Ними здійснюється *горизонтальна* координація робіт з менеджерами середнього рівня, та *вертикальна* з менеджерами низового рівня.

У 80-ті роки спостерігалася тенденція різкого скорочення менеджерів середнього рівня, що було пов'язано зі зменшенням використання плоских структур управління та комп'ютеризацією.

У 90-х роках відбулось розукрупнення компаній і виділення в їх складі самостійних одиниць із власним апаратом управління, тому знову стали набирати менеджерів середнього рівня.

На рис. 1.2. показані рівні розподілу завдань менеджера в залежності від структури вирішення ними стратегічних (СЗ), тактичних (ТЗ) та оперативних (ОЗ) завдань.

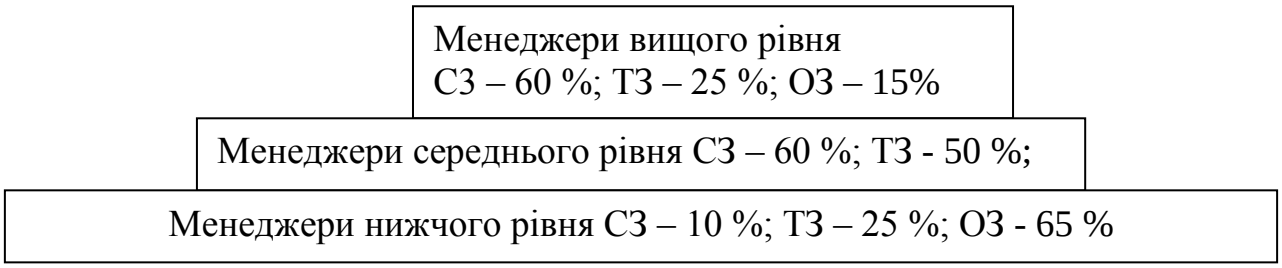


Рис. 1.2. Розподіл стратегічних (СЗ), тактичних (ТЗ) та оперативних (ОЗ) задач управління між категоріями менеджерів.

Менеджери низового рівня складають чисельну управлінську групу в організації. Їхня робота пов'язана переважно з вирішенням тактичних і оперативних задач. У структурі витрат робочого часу менеджерів низового рівня велике місце займають контроль і інструктування підлеглих.

Менеджери вищого рівня третину свого часу витрачають на вивчення

ділового навколишнього середовища.

1.3. Завдання та напрямки діяльності менеджера

Управлінська праця менеджерів у будь-якій організації спрямовується на вирішення **двох специфічних завдань,** які ніхто в організації крім них не вирішує.

Перше — це створення ефективної організації, **життєвим принципом якої є економічна ефективність.** Вирішення першого завдання вимагає від менеджерів уміння збалансувати і гармонізувати **три основні функції менеджменту: управління бізнесом, управління менеджерами та управління працівниками та робочим процесом**

Друге — **полягає** ***в гармонізації, кожного свого рішення і дії з коротко- та довгостроковими планами організації.***

1. ***Управління бізнесом.*** Менеджмент — це раціональна діяльність, тобто цілі, на досягнення яких вона спрямовується, які ставить бізнес.

Бізнес має бути успішним. Проте треба знати свої можливості у світі, що швидко змінюється, вміти своєчасно розпізнавати нові тенденції і не тільки отримувати максимальну вигоду зараз, а й забезпечити свою вигоду в майбутньому. Тобто організація є засобом досягнення високої ефективності та конкретних результатів. Управляти організацією — значить, управляти на основі поставлених цілей, які обумовлюються потребами бізнесу. В основу управління бізнесом покладені два завдання: перше — пошук варіантів організації та ведення бізнесу; друге — забезпечення позиціонування організації на ринку.

2. ***Управління менеджерами.*** Ефективна діяльність організації є результатом діяльності менеджерів, тому їхня роль незаперечна. Вони, приймаючи управлінські рішення, впливають на все те, що забезпечує створення ефективної організації. **Першочерговою вимогою** управління менеджерами є забезпечення кожним з них цілей організації, спрямування на

це їхнього мислення та дій. За рахунок цього забезпечується управління на основі цілей і самоконтролю. Другою вимогою управління менеджерами **є організація праці** кожного з них таким чином, щоб віддача від неї була максимальною. Цим забезпечується правильна організація праці кожного менеджера. Разом менеджери створюють команду, яка за всієї різниці поглядів, звичок, підходів і характерів кожного з членів команди, формує в організації здоровий корпоративний дух. Це, у свою чергу, сприяє вихованню нового покоління менеджерів, вибудовуванню продуманої організаційної структури організації. Тому інвестиції в менеджерів мають переважати інвестиції в будь-який інший ресурс.

3. ***Управління працівниками та робочим процесом.***

Ресурсом, за допомогою якого здійснюється діяльність організації, є її працівники. Тому ефективність діяльності організації залежить від здатності менеджерів організовувати роботу таким чином, щоб вона підходила кожній окремій людині, а людей організовувати так, щоб кожен на своєму робочому місці досягав максимальної ефективності та продуктивності.

У своїй повсякденній діяльності менеджмент **не розділяє ці три функції.** Будь-яке управлінське рішення впливає на них, а вони враховуються в кожному управлінському рішенні. Специфіка професії менеджера в тім і полягає, щоб виконувати одночасно всі ці три функції. Завдання створення цілісної системи вимагає від менеджера врахування всієї сукупності різноманітних дій, що дають змогу досягти необхідної ефективності при прийнятті рішення. Виконання лише однієї функції може призвести до погіршення діяльності організації загалом.

Друге специфічне завдання менеджера — полягає в гармонізації, кожного свого рішення і дії з коротко- та довгостроковими планами організації. Менеджер наче живе і працює у двох вимірах, відповідаючи як за роботу організації загалом, так і за надійне функціонування кожної з її компонент. Згідно з цим завданням праця менеджера спрямовується на досягнення цілей організації у всіх важливих сферах бізнесу. Для цього

менеджер має не лише добре уявляти цілі організації, а й результати, яких від нього очікують, критерії, за якими будуть оцінювати його діяльність.

Відповідно до вказаних вище специфічних завдань менеджер організовує свою працю за такими напрямами:

1. За словами Пітера Друкера, менеджмент є органом комерційного підприємства, метою якого є виробництво товарів і послуг. Тому головною функцією менеджменту є управління бізнесом, а найважливішим напрямом праці менеджера є **управління виробничою діяльністю організації,** тобто тією справою, заради якої створено організацію. Нові технології вимагають від менеджерів уміння створювати ринки, тому вони мають піклуватися про формування масової споживчої здатності і вироблення масових купівельних звичок. Це потребує від менеджерів, незалежно від посади, яку вони займають, і функцій, які виконують, розуміння маркетингових цілей і політики своєї організації, а також обсягу особистого внеску, який вони можуть вкласти в її розвиток. Для реалізації завдань, пов'язаних з конкурентним функціонуванням організації на ринку, менеджер має піклуватися: про прийнятний рівень її фінансово-економічних показників, що відповідали б рівню успішного ведення бізнесу; систему менеджменту якості продукції, а також оптимальне співвідношення її ціни та якості; ефективні системи матеріально-технічного постачання, бюджетування, управління персоналом; створення програми оперативного та стратегічного планування; розвинутий соціальний блок організації та багато чого іншого. Під вирішення цих завдань менеджмент формує функціональну структуру управління організацією. Але за сучасних умов функціональна структура має істотні недоліки, зокрема: поділ функцій цілісного об'єкта управління між структурними підрозділами; умовне і нечітке розподілення повноважень і відповідальності між ними, що заважає організації спільної діяльності; погані інформаційні канали взаємодії підрозділів по горизонталі та вертикалі, що знижує оперативність та якість прийняття менеджерами рішень. Тому за сучасних умов пост-індустріального бізнесу на зміну функціональній структурі організації управління у світовій

практиці приходить *процесне управління.*

Будь-яка діяльність або сукупність видів діяльності, в якій використовуються ресурси для перетворення входів на виходи, може розглядатися як процес. Процеси забезпечують безперервність управління. За такого підходу відбувається об'єднання окремих кроків, елементів, етапів у єдиний бізнес-процес. ***Бізнес-процес*** **(згідно з ДСТУ180 9001:2001) — стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи у виходи, що мають цінність для споживача. Стійкість означає повторюваність, що відрізняє процес від проекту.** Цілеспрямованість відрізняє процес від діяльності, результат від наміру.

Бізнес-процесів в організації може бути багато. Кількість їх залежить від роду діяльності, асортименту, чисельності працівників, інших факторів. У компанії "Делл Комп'ютере", наприклад, менеджери спрямовують зусилля персоналу на пошук нових, ефективніших бізнес-процесів, розглядаючи їх як конкурентну перевагу. За короткий час компанія запатентувала 550 бізнес-процесів. Підкреслюється, що завдяки цій роботі працівники стали відповідальнішими, а структура організації гнучкішою, більш творчою та новаторською, що безумовно, збільшило доходи компанії. **В українських організаціях поки що кількість бізнес-процесів у організації не перевищує десяти.**

Американським центром продуктивності та якості на підставі вивчення досвіду таких компаній, як "Делл Комп'ютерз", було розроблено структуру класифікації та перелік найтиповіших бізнес-процесів в організації. Серед них такі: аналіз ринку та потреб споживачів; розроблення бачення та стратегії організації; розроблення продуктів чи послуг; виробництво продукції; продаж продуктів чи послуг; пред'явлення рахунків за обслуго-вування споживачів; управління людськими ресурсами; управління інформаційними ресурсами; управління програмою роботи з охорони навколишнього середовища; управління фінансовими і матеріальними

ресурсами; управління зовнішніми зв'язками; управління змінами в організації та ін.

Для впровадження процесного підходу до управління менеджерам рекомендується:

— ідентифікувати місце кожного бізнес-процесу в організації в системі (розглядаючи в цілому діяльність організації);

— виконати регламентацію бізнес-процесів за принципом "клієнт — постачальник" на потрібному рівні деталізації;

— розробити та впровадити систему показників для управління бізнес-процесами;

— забезпечити роботу учасників процесу (регламентація управлінської праці менеджерів, планування змін, звітність за показниками процесів тощо;

— розробити та впровадити систему мотивації персоналу, яка б стимулювала працівників до безперервного поліпшення бізнес-процесів.

З метою аналізу та принципової зміни існуючих бізнес-процесів ефективні менеджери використовують *реінжиніринг* як сукупність методів і засобів, призначених для кардинального покращання основних показників діяльності організації шляхом моделювання, аналізу. Реінжиніринг бізнес-процесів змінює практично все в організації, оскільки всі складові її функціонування — люди, завдання, менеджери і цінності — тісно пов'язані між собою. їх навіть називають четвіркою елементів діамантової моделі системи управління організації. Головний елемент такої моделі — бізнес-процеси, тобто спосіб, яким здійснюється робота, другий — її задачі та організаційні структури, третій — системи управління та оцінки результатів, четвертий — корпоративна культура, цінності її працівників. Один із відомих спеціалістів з менеджменту Том Пітере вважає, що за сучасних умов менеджер має не стільки бути майстром планування та вироблення стратегій, скільки бути мікроменеджером функціональних процесів.

2. Другим напрямом, за яким організовує свою працю менеджер, **є управління підлеглими,** оскільки практично кожний менеджер є

керівником. А кожний керівник організовує спільну діяльність, координує дії працівників, запобігає та розв'язує конфлікти, проводить зміни, шукає таланти, формує корпоративну культуру тощо. Відомо, що компанії із сильною корпоративною культурою, тобто набором основних цінностей, які стають спільними для всіх працівників і не підлягають обговоренню, виграють у всьому світі. Саме корпоративна культура формує у працівників усіх рівнів корпоративні цінності та відповідні поведінкові моделі. За сучасних умов праця менеджера має бути спрямовано на те, щоб сформована корпоративна культура сприяла розвитку нових бізнес-процесів та їх ефективному впровадженню.

У XXI ст. успіх праці менеджерів залежатиме від їхньої здатності постійно брати участь у процесі творчого руйнування і докладати багато зусиль і часу до того, Щоб долати опір працівників змінам. За словами Пітера Сенге, одного з відомих спеціалістів із менеджменту, завдяки праці менеджерів має відбуватися *"танець змін в організації"*, тобто взаємодія між силами, що ініціюють інновації, і силами, що спрямовані на збереження стабільності. Результатом змін або трансформації організації стає формування нової організаційної моделі, яку називають *креативною організацією.* Це організація, що постійно модернізується на основі безперервного навчання всіх її членів та розвитку їхньої творчої діяльності. Саме креативні організації стають найбільш конкурентоспроможними на світових ринках.

Ми живемо у глобальному світі. Нині зникають кордони між країнами, все активніше розвиваються зовнішньоекономічні зв'язки. Менеджерам організацій, що прагнуть успішно розвивати зовнішньоекономічну діяльність, треба добре розуміти різні ділові культури, вміло враховувати національні, психологічні та культурні особливості ділових іноземних партнерів. І це теж стає змістом управлінської праці менеджера. У XXI столітті управлінський успіх буде визначатися розвитком креативної мережі, у межах якої інновації вимагатимуть постійної координації всіх її ланок. Успіх буде сприяти тим організаціям, що зможуть стимулювати ці інновації не

тільки у своїх власних структурах, а й у масштабі всієї креативної мережі, частинами якої вони є.

Технологічні зв'язки не можуть замінити міжособистісних контактів в організації. Тому змістом праці менеджерів має бути розвиток стосунків між працівниками, спрямований на формування працездатної і творчої команди. Це справжнє випробуванням для дуже зайнятих, зосереджених на вирішенні глобальних питань менеджерів. Але жодна програма перетворень не буде успішною, якщо не зміниться поведінкова модель працівників. Капітал взаємин зростає поступово в міру того, як люди спільно проводять час, діляться своїми тривогами і радощами, жертвують своїми власними цілями для іншої людини або працюють разом для досягнення спільної мети. Саме на формування таких стосунків має бути спрямована праця менеджера. Тоді й опір нововведенням в організаціях не буде таким сильним.

3. Третім напрямом праці менеджера є *управління собою*. Організації, які хочуть досягти світового рівня, мають бути колективами талановитих, цілеспрямованих і різнобічно розвинених людей. Лише такі колективи будуть конкурентоспроможними і постійно розвиватимуться. Для цього менеджери мають *працювати як архітектори,* створювати талановиті команди як колективний геній. Для цього менеджеру, насамперед, треба навчитися цінувати робочий час, як свій, так і персоналу, боротися з його "поглиначами", планувати свою працю в оперативній і стратегічній перспективі, раціональніше організовувати свою розумову працю за допомогою досягнень сучасної науки, техніки та кращого досвіду. Якщо менеджер не може організувати свою особисту працю, то не зможе управляти працею інших людей.

Нова філософія менеджменту передбачає, що увага менеджерів у XXI ст. має приділятися шести життєво важливим елементам: навчанню, командному баченню, методам управління людськими ресурсами, стимулам зростання, бюджетуванню і активним методам контролю. Щоб відповідати вимогам нового часу і новій філософії менеджменту, менеджеру треба

постійно займатися самовдосконаленням. Приділивши значну увагу самовдосконаленню та саморозвитку, він зможе організувати навчання та розвиток інших людей. Це сприятиме впровадженню кращих досягнень економічних та управлінських знань, прикладних методологій, відпрацьованих бізнес-процесів.

У XXI ст. праця менеджера зазнає змін, *по-перше,* у зв'язку зі змінами в країні та світі; *по-друге,* завдяки новим інформаційним технологіям, *по-третє, у* зв'язку з тим, що треба бути у стані постійної готовності до можливих змін, відповідаючи на виклики ринку. Тому менеджери мають розвивати в собі установки, здібності та вміння, які дадуть змогу їм чітко та ефективно здійснювати управління в будь-який час. Затребуваність і конкурентоспроможність менеджерів буде повністю залежати від рівня їхнього професіоналізму та вміння організовувати особисту працю з управління бізнесом, підлеглими та собою.

1.4. Функціональний аналіз діяльності менеджера

Основне завдання менеджера полягає у створенні умов для групової діяльності таким чином, щоб досягти групових цілей з мінімальними витратами часу, грошей, трудових зусиль матеріалів і з мінімальними незручностями. Схему процесу роботи менеджера можна уявити у такий спосіб (рис. 1.3.).

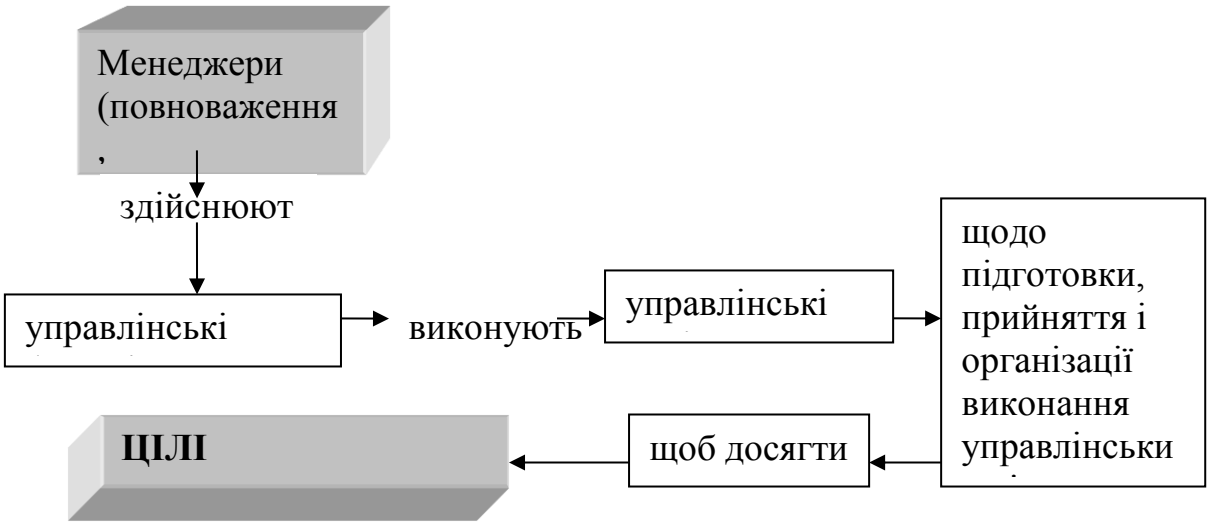


Рис.1.3. Схема процесу роботи менеджерів

Керівництво спільною діяльністю людей зумовлює функціональні обов'язки менеджера, що випливають із загальних функцій управління, а саме: ціле полягання, планування, організація, координування, регулювання, мотивування, контролювання, здійснення комунікативних зв'язків.

Менеджер в своїй діяльності виконує наступні функції:

- адміністраторську;
- стратегічну;
- експертно-консультаційну;
- представницьку;
- виховну;
- психотерапевтичну;
- комунікативно-регулюючу;
- інноваційну;
- дисциплінарну.

В ролі **адміністратора** менеджер повинен забезпечити рух системи до досягнення цілей організації. Виконуючи адміністраторську функцію менеджер розробляє та реалізує кадрову політику (комплектує штати, здійснює добір, навчання, розстановку та переміщення кадрів). Одночасно він здійснює планування і контроль, який в діяльності менеджера повинен відповідати наступним вимогам (рис. 1.4):

- постійність;
- об’єктивність (не залежати від особистих симпатій менеджера до підлеглих) ;
- вибірковість (тотальність губіть у працівників усяку ініціативність, самостійність);
- відкритість (підлеглі повинні знати: хто контролює, у якій формі, якими засобами);
- контроль повинен бути економічним (порівняння витрат та результатів);
- мати мотивуючий ефект (контроль є проявом уваги до робітника, хто не контролює, той не цікавиться досягненнями свого персоналу);
- результати контролю повинні бути доведені до виконавців, що має стимулюючий та дисциплінарний ефект.

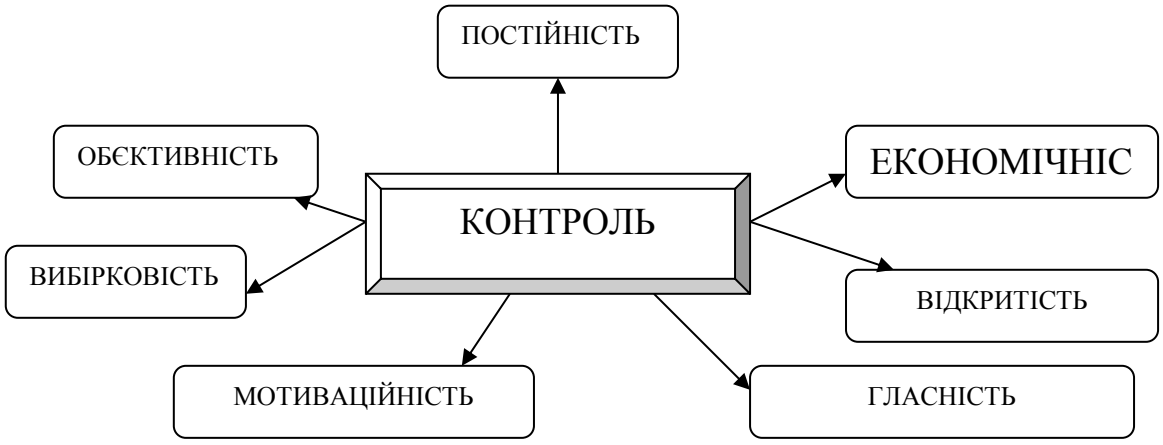


Рис. 1.4. Вимоги до контролю за діяльністю підлеглих

В основі **стратегічної** функції полягають планування та прогноз можливих подій як в сфері діяльності конкретного менеджера, так і стосовно організації в цілому. Реалізація цієї функції – це розробка найближчих планів «на перспективу» .

Визначається 3 напрямки реалізації **експертно-консультаційної** функції:

- реалізація професійно-компетентних властивостей у виробничо-економічній та комерційній сферах, а також у сфері між особистих відносин;
- делегування повноважень менеджера підлеглим;
- використання у повсякденній роботі менеджера елементів консультування підлеглих, проведення співбесід.

Здійснюючи **представницьку** функцію менеджер представляє свій колектив на різних рівнях внутрішньо організаційної вертикалі та горизонталі.

Можливий також і між організаційний вид реалізації даної функцій: представництво свого підприємства у взаємовідносинах з із зовнішніми партнерами.

Виховна функція: її менеджер здійснює шляхом своїх реальних повсякденних вчинків. Основу виховної функції складають:

- принцип єдиної моралі, який означає визнання менеджером тієї обставини, що моральні норми, на які належить орієнтуватися людям у повсякденному житті (зокрема — у самому підприємстві), слід застосовувати в абсолютно рівному ступені як керівникам, так і підлеглим;
- єдність слова і справи менеджера;
- використання фундаментальних законів соціального навчання людей;
- адаптація працівників до колективу;
- культура внутрішньо організаційних відносин;
- створення і підтримка у колективі позитивних традицій.

Психотерапевтична функція*:* менеджер створює атмосферу психологічного комфорту у колективі, основними елементами якого є:

- відчуття безпеки у працівників;
- відсутність у працівників неспокою за майбутнє;
- оптимістичний погляд на події, що відбуваються у колективі;
- бажання зберігати членство у підприємстві;
- впевненість у підтримці і захисті з боку керівництва та колег у складній

ситуації.

Комунікативно-регулююча функція*:* полягає у регулюванні і координації індивідуальних зусиль працівників підприємства з подальшою трансформацією та переводом у єдиний упорядкований організаційний процес.

Виділяють такі сфери комунікативної взаємодії керівництва з персоналом підприємства:

- найняття на роботу (мета комунікації у даному випадку — переконати потенційного працівника у перевагах роботи на даному підприємстві, а також отримати певне враження про претендента на роботу);
- орієнтація (мета комунікації — забезпечення працівника необхідною інформацією про його робочі функції та ролі у підприємстві);
- індивідуальна оцінка (за допомогою комунікації менеджер повідомляє підлеглому свою оцінку його вкладу у діяльність підприємства);
- особиста безпека (комунікація дозволяє надати працівникам інформацію про заходи та ступінь їх безпеки у трудовому процесі);
- дисципліна (мета комунікації — ознайомлення працівника з правилами та інструкціями підприємства).

Причинами неефективних комунікацій можуть бути:

- несприятливий соціально-психологічний клімат у колективі;
- особисті аспекти;
- неповнота інформації, яка сприймається;
- погана структура повідомлень;
- слабка пам'ять;
- відсутність зворотного зв'язку.

Інноваційна*:* розробка і впровадження інновацій у діяльність підприємства, створення менеджером «інноваційної атмосфери» у колективі, стимулювання інноваційної активності персоналу.

Виконуючи дану функцію, кожен менеджер повинен знати і дотримувати певних принципів організації роботи з людьми в періоди

розробки і впровадження інновацій. Фахівці визначили, що до таких принципів належать:

- інформування про суть проблеми;
- превентивна оцінка тієї ціни, яку треба «сплатити» за нововведення;
- ініціатива знизу; • тотальність; • перманентне інформування;
- безперервність нововведень; • індивідуальна компенсація;
- урахування типологічних особливостей сприйняття інновацій різними людьми.

Дисциплінарна – підтримка дисципліни на необхідному рівні, використання для цього покарання, заохочення.

1.5. Управлінські ролі менеджера

Роль – це очікуваний набір дій або поведінка, що обумовлена видами діяльності. Діяльність менеджера, пов'язану з міжособистими комунікаціями, інформацією і прийняттям рішень, характеризують ролі, представлені на рис. 1.5.

Класифікацію та опис управлінських ролей менеджера дав відомий фахівець з менеджменту Г. Міцберг (див. додаток 1)

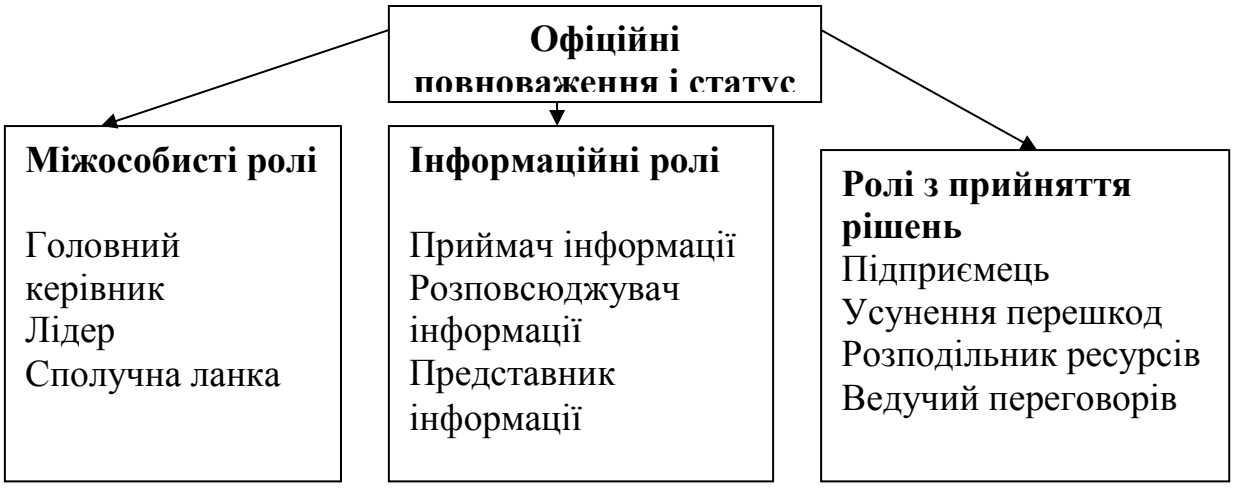


Рис.1.5 Управлінські ролі менеджера

Таким чином, зміст різних ролей дозволяє зробити такі висновки:

- робота менеджера складається з комбінації декількох ролей;
- ці ролі на практиці взаємозалежні та взаємодіють;
- важливість цих ролей змінюється залежно від рівня управління;
- ролі, що виконуються керівником, визначають обсяг і зміст його роботи.

В умовах гострої конкуренції і насичення ринку схожими товарами і послугами, керівники підприємств не справляються з роллю єдиного джерела ідей успішного розвитку підприємства. У зв'язку з цим **для топ-менеджерів** стають актуальними такі нові ролі:

- наставник — керівник, що здатний передати менеджерам знання і навички поведінки в ситуаціях, у яких він сам домагався успіху;
- модератор — керівник, що здатний організувати обговорення ситуації або проблеми, з якої у нього ще немає рішення;
- організаційний гуру — людина, що здатна перетворити інформацію, отриману в результаті обговорень, в організаційну мудрість.

Усі три нові ролі спрямовані на задоволення соціальних потреб менеджерів середньої ланки, і якісне виконання цих ролей керівниками дає можливість менеджерам підприємства задовольнити потребу в самореалізації. У свою чергу, **менеджери середньої ланки** повинні виконувати такі ролі:

- професіонал у «своїй» функції управління і галузі бізнесу;
- наставник і модератор для своїх підлеглих;
- підприємець — людина, здатна до творчого пошуку рішення проблем і участі у генеруванні стратегічних цілей.

Існує ряд негативних видів менеджерських стилів, що потенційно здатні створити серйозні проблеми як для себе, так і для підприємства в цілому.

Можна виділити такі *типи «проблемних» менеджерських стилів:*

1. Мікроменеджер. В основі його поведінки лежить відсутність довіри, оскільки він вважає, що крім нього ніхто не зможе виконати роботу або виконати її краще, ніж він сам. Тому мікроменеджери не застосовують в своїй діяльності делегування, а якщо і делегують, то виділяють для цього малі частини великого проекту і, згодом, ретельно перевіряють хід роботи та отримані результати. У сучасному світі співробітники, як правило, хочуть одержати більше автономії, але мікроменеджер не залишає для них «сфери діяльності» і не використовує їхні знання, навички і здібності. В результаті не тільки співробітники незадоволені, але й підприємство має збитки, оскільки мікроменеджер упускає можливість впровадити удосконалення за допомогою своїх підлеглих.

2. Ледачий менеджер посилає безліч невербальних сигналів своїм співробітникам. Це приводить до зниження якості виконання завдань і рівня задоволеності підлеглих. Прагнучи звільнити собі час для неробства, ледачий менеджер надмірно делегує повноваження. В результаті співробітники перевантажені роботою, а якість роботи страждає. Підлеглим, що працюють на ледачого менеджера, як правило, не вистачає необхідних навичок і належної підготовки, а менеджер не знаходить часу, щоб забезпечити необхідну підготовку. Таким чином, підлеглі «ледаря» одержують свого роду індульгенцію на неробство. Як правило, ледачий менеджер не вміє планувати свої справи і ставить перед собою мінімум цілей.

3. Менеджер, що утішається владою. Такий менеджер зловживає законною владою, що властива його посаді. Ця риса найбільш характерна для нових недосвідчених менеджерів, які ще не навчилися виявляти співчуття до людей. Вони не здатні пристосуватися до середовища, у якому важливі міжособистісні навички. Найбільша шкода, яку спричиняють такі менеджери — погіршення взаємин з людьми у підприємстві, а іноді і за його межами. Менеджер, що утішається владою, виходить із принципу «зроби так, тому що я сказав» і, як правило, не пояснює причин своїх вказівок. Це зовсім не переконливо. В результаті співробітники не тільки ображаються, але і навряд

чи будуть прагнути викладатися заради справи на 100 %.

4. Недбалий менеджер. Приблизно в 30 % випадків розпорядження не виконуються через низьку виконавську дисципліну, ще 30 % — внаслідок непередбачених обставин, 30-40 % — через погану розробку рішень і підготовку вказівок, а також порушення доцільності в оргструктурі підприємств. Основні причини невиконання розпоряджень — погано поставлене і сформульоване начальством завдання, а також те, що співробітник знаходився в умовах, що не дозволяють йому виконати розпорядження.

5. Проблемний менеджер. Образ менеджера, що вирішує проблеми, може плавно перетікати в менеджера, що створює проблеми.

1.6. Вимоги, які ставляться до сучасного менеджера

У спеціальній літературі відсутня єдність поглядів щодо складу і змісту вимог, що ставляться до сучасного менеджерів. Можна виділити два підходи до формування вимог до менеджерів:

- перший формувався з початку ХХст. – до середини 50-х років ХХ ст Він базується на розгляданні змісту управлінської діяльності. Тобто, виділяються якості, що необхідні для виконання загальних функцій управління;

- другий, сформувався у другій половині ХХст. . Він базується на необхідності менеджерів швидко адаптуватися до постійно змінюваних умов внутрішнього і зовнішнього середовища.

Відповідно до найбільш поширеної точки зору фахівців, вимоги, що ставляться до сучасних менеджерів об’єднуються у такі три групи:

1) професійні;
2) особисті;
3) ділові.

До професійних належать ті, що характеризують будь-якого

грамотного фахівця і володіння якими є лише необхідною передумовою виконання ним обов'язків менеджера.

До них належать:

- відповідний рівень освіти, виробничого досвіду, компетентності у відповідній професії;
- широта поглядів ,ерудиція, глибоке знання як своєї, так і суміжних сфер діяльності;
- пошук нових форм і методів роботи, допомога підлеглим, їхнє навчання;
- вміння планувати свою роботу.

Виділяють 3 групи навичок, що складають основу професійної діяльності керівника:

1. концептуальні (на вищому рівні їх частка складає 50%);
2. міжособисті;
3. спеціальні або технічні (на нижчих рівнях управління їх частка складає близько 50%)

Здатність концептуально мислити обумовлюється в сфері управління та обумовлює ту управлінську роль, яку буде виконувати керівник. Не випадково, що в США лише 20% вищих керівників фірм – інженери, а інші – юристи, економісти психологи, менеджери. В нашій країні картина зворотна: на початок 90-х рр. 85% керівників мали вищу технічну освіту, 13% – економічну, 2% – гуманітарну.

Особисті якості керівника:

- фізичне і психологічне здоров'я;
- високий рівень внутрішньої культури;
- чуткість, душевність;
- доброзичливе відношення до людей;
- оптимізм;
- впевненість у собі.

Ділові якості:

- уміння створити організацію, забезпечити її діяльність, ставити і

розподіляти серед виконавців задачі, координувати і контролювати їх здійснення;

- енергійність, честолюбство, прагнення до влади, особистої незалежності, лідерства, сміливість, рішучість, напористість, вимогливість та безкомпромісність відстоюванні своїх прав;
- контактність, комунікабельність, уміння розташовувати до себе людей, переконувати у правильності своєї точки зору, повести за собою;
- цілеспрямованість, ініціативність, оперативність у рішенні проблем, уміння швидко вибрати головне і сконцентруватися;
- відповідальність, здатність керувати собою, своєю поведінкою, часом та робітниками;
- прагнення до перетворень, нововведень, готовність йти на ризик і заохочувати підлеглих.

В різних умовах ці якості затребувані в більшій або меншій мірі. Вважається, що менеджером роблять людину не професійні або особисті, а ділові якості.

Наведені вимоги мають різне значення для менеджерів різних рівнів управління:

- Нижчий рівень : знання техніки, технології, ініціативність, сміливість рішучість
- Середній рівень: комунікативність, оперативність у вирішення проблем
- Вищий рівень: стратегічність мислення, впровадження інновацій, організація творчого процесу підлеглих, передбачення тенденцій розвитку організації та ін.

Таблиця 1. 2.

Уявлення про ідеального кандидата на посаду керівника

п/п	Характеристики ідеального керівника		
	Розвинені країни світу		Україна
	1985 рік	1995 рік	1995 рік
	Заповзятливість	Лідерство	Особисті досягнення

	Компетентність	Ефективність керівництва	Особисті зв'язки
	Лідерство	Бачення перспективи	Лояльність
	Ефективність керівництва	Досягнення згоди	Заповзятливість
	Пристосовність	Заповзятливість	Лідерство
	Схильність до аналізу	Гнучкість в зміні ролі	Схильність до аналізу
	Сприйнятливість	Сприйнятливість	Вирішення проблем
	Бачення перспектив	Гнучкий стиль	Ефективність керівництва
	Вирішення проблем	Схильність до аналізу	Перспективність

1.7. Менеджер – лідер як умова ефективної діяльності

Ефективний менеджер-лідер веде за собою, мотивує людей на досягнення цілей, вміло розподіляє працю та забезпечує працівників необхідними ресурсами, надає їм самостійності в роботі, контролює її результати.

Кожен менеджер повинен прагнути до лідерства, йому слід сполучити у своїй діяльності як формальну, так і особистісну основу влади в організації. Тільки такий підхід дозволить йому досягти намічених результатів.

Основні характеристики менеджера та лідера надано у додатку 2., а якості та навички у табл.1.3.

Таблиця 1.3.

Якості і навички ефективного лідера наведені

Особисті якості лідера	**Навички ефективного лідера**
• мотив самоудосконалення і досягнень; • мотив влади; • упевненість в собі. • рішучість;	• гнучкість, адаптивність; • аналітичні здібності; • вміння забезпечити стабільну поведінку працівників; • висока вимогливість до себе і

• відкритість; • сміливість; • чесність; • енергійність і завзятість; • почуття гумору; • інтелектуальні здібності; • професійна компетентність; • новаторство; • доброзичливість, уважність; • організаторські здібності; • відповідальність	до працівників; • вміння забезпечити емоційну підтримку працівникам; • здатність виявляти найкращі якості у інших людей; • використання зворотного зв'язку; • уміння зрозуміти особливості психології людей; • уміння слухати; • уміння працювати в команді; • здатність викликати довіру в оточуючих; • • вміння підвищувати ентузіазм у працівників

Менеджер-лідер є ключовою фігурою в управлінні підприємством. Ефективний менеджер-лідер мотивує людей на досягнення цілей, поділяючи з ними своє бачення.

Здійснивши розподіл праці і забезпечивши працівників необхідними ресурсами, він надає їм самостійності в роботі, контролюючи її результати.

Марк Федін, президент консалтингової компанії BKG, виділив такі кроки щодо становлення керівника як лідера:

1. Якщо вас призначено на нову посаду, заручайтеся підтримкою особи, що стоїть вище вас на службових сходах.
2. Заручайтеся підтримкою колег в інших відділах організації. Щоб перетворити людей у союзників, говоріть про свій проект з огляду на їхні інтереси. Так ви швидше знайдете собі прихильників.
3. Намагайтеся знайти кошти і персонал. Будьте реалістом, але в той же час не залишайте спроб одержати необхідні для вашої справи ресурси.
4. Постійно інформуйте ваших співробітників і продовжуйте одержувати від них інформацію і поради. Це збільшить ваші шанси на одержання допомоги у випадку непередбачених труднощів.
5. Постійно спілкуйтеся з командою, щоб бачити, у чому саме

спостерігається прогрес.

6. Повідомляйте про свої успіхи своїм союзникам поза компанією.

7. Усувайте конфлікти, коли вони тільки зароджуються.

8. Регулюйте потік інформації. Дайте команді час осмислити нову інформацію та ідеї.

9. Слухайте і намагайтеся в конфлікті між ключовими фігурами знайти нові перспективи. Ви повинні почувати ситуацію і вміти в будь-який момент підняти або знизити рівень конфлікту. Будьте спокійні та об'єктивні.

10. Говоріть за темою і не давайте змінити тему.

11. Ставте питання, що стосуються поки що схованих проблем, змусьте команду їх обговорити і виробити рішення.

12. Якщо рівень конфлікту занадто високий, почекаєте з повідомленням інформації, що може привести до його підвищення.

13. Якщо конфлікт деструктивний, переконаєте його учасників, що їхня поведінка негативно впливає на роботу або зверніться за допомогою до співробітників.

14. Намагайтеся дивитися на картину в цілому.

Питання для самоконтролю

1. Чи однозначними є поняття "управління", "менеджмент", "управлінська діяльність"?

2. У чому полягає, на думку Пітера Друкера, виняткова роль і домінуюче значення професійних менеджерів?

3. У чому полягає сутність управлінської праці менеджера?

4. Які елементи становлять узагальнену структуру праці менеджера як трудового процесу?

5. Що відрізняє працю менеджера від праці інших категорій управлінських працівників?

6. Які специфічні завдання вирішує менеджер в організації?

7. За якими напрямами організовує свою працю менеджер?

8. Які загальні функції управління виконуються менеджерами?

9. Розкрийте функції, які виконуються менеджерами: а) загального керівництва; б) лінійного управління виробництвом; в) функціонального управління виробництвом.

10. Які ролі виконує менеджер і як вони пов'язані з його місцем в ієрархічній системі управління?

11. Наведіть види «проблемних» менеджерських стилів та розкрийте їх негативні наслідки.

12. Які якості необхідні сучасному менеджеру?

13. У чому полягає природа лідерства і чи кожний менеджер може бути лідером?

14. Чим відрізняються способи реалізації управлінських функцій менеджером і лідером?

Індивідуальне завдання

Тип завдання: бібліографічний огляд навчально-методичної, наукової, монографічної та періодичної літератури з проблем теми.

Мета завдання: перевірка знань студентів, які були набуті в процесі вивчення дисциплін «Управління персоналом» та «Менеджмент» з акцентом на проблематику менеджменту як управлінської діяльності.

Самостійна робота: проаналізувати за літературними джерелами еволюцію поглядів на проблеми та вимоги до якостей менеджера. Визначити вимоги до якостей сучасного менеджера.

Форма подання звіту: структурований, у письмовій формі, де у вигляді таблиці чи іншій візуальній формі подано основні висновки аналізу еволюції поглядів на проблеми та вимоги до якостей менеджера та визначено вимоги до якостей сучасного менеджера.

Теми рефератів

1. Теоретичні основи управлінської праці.

2. Еволюція поглядів на роль та значення менеджера для сучасної організації.

3. Місце і роль менеджера в стратегічному управлінні підприємством.

4. Сучасний менеджер як об’єкт і суб’єкт організації праці.

5. Проблеми та організація управління знаннями менеджера.

6. Досягнення менеджером статусу лідера в процесі виконання ним владних функцій.

Тести

Контрольні запитання одиничного вибору відповідей

1. *Виділяють наступні цілі управління об'єктом:*

а) стратегічні, поточні, оперативні;

б) конкретні, точні, обмежені;

в) стратегічні та тактичні;

г) немає вірної відповіді.

2. *Організація, як функція управління, полягає у:*

а) послідовному виконанні управлінських робіт із використанням певних процедур та операцій;

б) розробленні та використанні стимулів для ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності та їхньої високопродуктивної праці;

в) координації спільної діяльності суб'єктів та об'єктів управління та контролю за діяльністю;

г) формуванні організаційної структури системи управління з використанням лінійного, функціонального, лінійно-функціонального, програмно-цільового типів управління.

3. *Менеджер – це:*

а) фізична особа, яка займає конкретну посаду, і основним завданням якого є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів в цілому;

б) фізична особа, яка реалізує свою здатність до праці шляхом самостійної, на власний ризик діяльності з метою отримання прибутку;

в) керівник або фахівець, який займає постійну посаду, професійно здійснює управлінські функції, має певний обсяг відповідальності та повноваження в області прийняття рішень з конкретних видів діяльності підприємства;

г) особистість, що користується визнанням та авторитетом в групі і за якою група визнає право приймати рішення про дії у важливих ситуаціях, бути організатором діяльності групи і регулювати відносини в ній.

4. Елементами управлінської діяльності як складової трудового процессу менеджера є:

а) предмет та об’єкт;

б) управлінські технології та продукт діяльності;

в) мета, засоби, особливості праці;

г) всі відповіді вірні.

5. Розрізняють такі види управлінської праці як розумової:

а) евристична, адміністративна, операторська;

б) операторська, процесуальна, мотиваційна;

в) адміністративна, організаційна, планувальна;

г) організаторська, інноваційна, стратегічна.

Контрольні запитання множинного вибору відповідей

1. У чому полягають основні задачі управління:

а) визначення цілей організації і створенню необхідних умов для їх реалізації;

б) встановлення гармонії між індивідуальними трудовими процесами;

в) координація спільної діяльності працівників;

г) підбір облікового персоналу та забезпечення їх роботи.

2. Управлінська праця - переважно це вид праці:

а) розумової;

б) суспільної;

в) фізичної;

г) колективної.

3. Які існують управлінські ролі менеджера:

а) міжособисті ролі;

б) інформаційні ролі;

в) соціальні ролі;

г) ролі стосовно рішень.

4. Що входить до складу міжособисті ролі:

а) головний керівник;

б) підприємець;

в) сполучна ланка;

г) лідер.

5. Які з груп навичок виділяють для складання основи професійної діяльності керівника:

а) концептуальні;

б) міжособисті;

в) соціальні;

г) спеціальні або технічні.

Рекомендована література

1. Варава Л.М. та ін. Організація праці менеджера. - Кривий Ріг: Криворізький технічний університет, 2011. - 477 с.
2. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2010. –360 с.
3. *Веснин В.Р.* Менеджмент персонала. – М.: «Элит-2000», 2003. – 304 с.
4. *Мурашко М.І.* Менеджмент персоналу: Навч. посіб. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2008. – 435 с.

5. *Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.* Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. – К.: «Кондор», – 2006. – 308 с.

ТЕМА 2. СУТНІСТЬ, ПРИНЦИПИ ТА НАПРЯМКИ НАУКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА

2.1. Сутність, принципи та завдання наукової організації праці.

2. 2. Напрямки наукової організації праці.

2. 3. Розподіл і кооперація праці.

2. 4. Оплата і стимулювання праці.

2. 5. Гігієна розумової праці.

2. 6. Поліпшення умов праці.

2. 7. Працездатність менеджера. Вдосконалення режимів праці та відпочинку менеджера.

2. 8. Культура праці менеджера.

Основні терміни та поняття: наукова організація праці, організація праці менеджера: задачі, принципи, напрямки; розподіл та кооперація праці, система оплати і стимулювання та її принципи, гігієна розумової праці, аутотренінг, фактори виробничого середовища, умови праці, режими праці й відпочинку, працездатність, культура робочого місця, культура трудової поведінки менеджера.

2.1. Сутність, принципи та завдання наукової організації праці

Кожний менеджер має діяти таким чином, щоб віддача була максимальною, тому важливою вимогою до менеджера є раціональна організація його праці.

***Організація праці менеджера* — це використання ним ефективної системи способів і методів здійснення особистої праці на основі раціональної організації робочого місця, створення оптимальних умов праці й відпочинку, планування робочого дня та ліквідації нераціональних етапів виконання робіт і операцій.**

На організацію праці менеджера впливають стиль роботи, форми та

методи управління людьми, рівень керівництва, а також сучасні технічні засоби та інформаційні технології. Набуття навичок раціональної організації праці, як правило, відбувається на рівні практики.

Управлінську працю розглядають із різних боків: функціонального, ієрархічного, технологічного, кваліфікаційного. Але те, що стосується *організації управлінської праці,* належить до функціонального боку. Саме функціями управління визначається сутність управлінської праці. До них належать визначення цілей і планування, організація виконання, координація та регулювання, мотивація діяльності виконавців, облік, аналіз і контроль діяльності. Кожній функції відповідають певні способи управлінського впливу, методи та інструменти управління.

Для забезпечення ритмічної роботи будь-кого підприємства необхідно відповідним чином організувати працю людей, а саме:

- визначити функції кожного працівника;
- розробити форми кооперації праці;
- визначити і організувати належним чином робочі місця;
- вказати методи виконання роботи.

Наукова організація праці передбачає систематичне впровадження досягнення науки і передового досвіду та дозволяє найкращим чином поєднувати техніку і людей в єдиному виробничому процесі, для того щоб забезпечити найбільш ефективне використання матеріальних і трудових ресурсів, підвищувати продуктивність праці.

Впровадження наукової організації праці (НОП) спрямоване на рішення економічних, соціальних і психофізіологічних задач.

До **економічних задач** належать:

- підвищення продуктивності праці, економія живої праці, що витрачається при виконанні трудових операцій;
- найбільш ефективне використання матеріальних і трудових ресурсів, скорочення або повна ліквідація непередбачуваних витрат робочого часу;
- створення сприятливих умов праці.

Соціальні задачі НОП:

- всебічний розвиток людини в процесі праці;
- виховання свідомого відношення до праці;
- розвиток творчої ініціативи;
- підвищення освітнього рівня і ділової кваліфікації кадрів;
- перетворення праці в першу життєву потребу.

Психофізіологічними задачами НОП є:

- забезпечення умов для збереження і процесі праці здоров'я робітника;
- забезпечення стійкої працездатності людини;
- полегшення праці;
- підвищення змістовності і привабливості праці.

Економічні, соціальні і психофізіологічні задачі НОП тісно пов'язані між собою.

В основі наукової організації управлінської праці лежать такі принципи як:

- **комплексність**, який передбачає, що наукова організація управлінської праці розвивається не за одним напрямком, а за їх сукупністю, стосується не одного працівника, а усього управлінського колективу;
- **системність**, який передбачає узгодження усіх напрямків розглядання об'єкту, а також усунення протиріч між ними. В результаті такого підходу створюється система організації праці у рамках якої усі її складові частини взаємно узгоджені і діють в інтересах ефективного функціонування усієї системи;
- **спеціалізації**, який полягає у закріпленні за кожним підрозділом певних функцій, робіт і операцій з покладанням на них певної відповідальності за кінцеві результати їх діяльності в процесі управління;
- **стабільності**, який обумовлений тим, що трудовий колектив повинен працювати в умовах стабільності його складу, функцій і задач, що ним вирішується;
- **цілеспрямованості**, який полягає у досягненні двох взаємозалежних

цілей: забезпечення творчого підходу при проектуванні і впровадженні передових прийомів праці і максимальне використання творчого потенціалу управлінських працівників у їхній повсякденній діяльності.

- **науковості,** який передбачає наукове обґрунтування всіх елементів організації праці на основі останніх досягнень в сфері техніки, технології, фізіології, ергономіки і т.ін.
- **ефективності,** який передбачає забезпечення максимальної економічної та соціальної ефективності за мінімальних витрат.
- **зацікавленості,** який полягає у використанні морального і матеріального заохочення робітників у розробці та впровадження НОП.

2.2. Напрямки наукової організації праці

Організація праці на виробничому підприємстві — це вкрай складний і затратний процес, який триває у часі й просторі, має неоціненне значення для ефективності виробництва, а тому потребує системного забезпечення, суворого регламентування і постійного контролю з боку вищого керівництва.

У широкому розумінні організація праці як системний процес складається з таких пов'язаних між собою окремих процесів:

1. Визначення мети і результату праці.
2. Проектування і раціоналізація трудових процесів і процедур
3. Нормування праці
4. Планування виробничих завдань.
5. Організація робочих місць
6. Поділ і кооперування праці.
7. Визначення явочної і спискової чисельності працівників
8. Підбір персоналу на вакантні робочі місця.
9. Організація навчання персоналу
10. Регламентування посадових обов'язків.
11. Організація матеріального і морального заохочення.

12. Створення сприятливих умов праці.

13. Організація обслуговування робочих місць.

14. Контроль за якістю роботи.

Ці окремі організаційні процеси як структурні елементи системи організації праці здійснюються у повному обсязі, коли створюється нове підприємство або новий структурний підрозділ на діючому підприємстві. В умовах функціонування стабільного виробництва одні організаційні процеси відбуваються щоденно за певним регламентом як, наприклад, організація обслуговування робочих місць, інші — періодично (планування виробничих завдань, підбір персоналу на вакантні робочі місця), а є й такі, потреба в яких виникає у разі здійснення суттєвих змін у виробничому процесі (визначення мети і результату праці, поділ і кооперування праці).

Організаційні процеси не однаковою мірою стосуються різних категорій персоналу. Наприклад, обслуговування робочих місць керівників приблизно на 80—90 % полягає в їх забезпеченні якісною інформацією, до того ж сам менеджер активно шукає потрібну для виконання управлінських функцій інформацію.

Для робітників, зайнятих на потокових, конвеєрних, автоматичних лініях, в апаратурних процесах з неперервним виробництвом, дуже відповідальним організаційним завданням є забезпечення матеріально-сировинними та енергетичними ресурсами, заготовками, напівфабрикатами, інструментами, налагоджування і ремонт технологічного устаткування, транспортування готових виробів та відходів. Обслуговування таких робочих місць здійснюють спеціальні структурні підрозділи за відповідними регламентами і графіками.

Стисло розглянемо основний зміст структурних елементів організації праці на прикладі виробничого підприємства.

1. Визначення мети і результату праці. Дана процедура необхідна у разі ухвалення рішення про створення нового робочого місця чи нового структурного підрозділу. В апараті управління підприємством потреба в

такій процедурі виникає з відкриттям у штатному розкладі нової посади керівника. Обґрунтування мети і результату праці необхідне для формулювання вимог до організації робочого місця та якостей працівника.

2. Проектування і раціоналізація трудових процесів і процедур. Доцільно здійснювати разом з проектуванням та вдосконаленням технологічних процесів. Головний зміст цього організаційного заходу полягає у визначенні складності трудового завдання, методів і прийомів праці, використовуваних знарядь праці, вимог до кваліфікації працівників.

Актуальне для робітників масових професій. В апараті управління застосовується менше, в основному для проектування складних процедур, організаційних зв'язків, інформаційних потоків, інформаційних технологій тощо.

3. Нормування праці. Це складний процес техніко-економічного розрахунку та обґрунтування норм затрат робочого часу на виконання технологічних операцій, норм виробітку, обслуговування, чисельності персоналу. Без нормування організація праці взагалі неможлива.

Праця більшості менеджерів нормуванню не підлягає, тому що обов'язків у керівників багато, вони різні, упродовж дня керівники виконують десятки різноманітних процедур, заходів, дій.

Для майстрів виробничих дільниць іноді визначають норми підпорядкування, тобто оптимальну чисельність робітників, якими майстер у конкретних умовах виробництва може успішно керувати.

Є норми співвідношення між кількістю керівників різного рівня управління. Наприклад, на одного старшого майстра повинно припадати не менше трьох майстрів, посаду начальника зміни доцільно встановлювати, якщо на зміні працює не менше трьох старших майстрів. Доведено, що першому керівникові підприємства не доцільно підпорядковувати більше семи заступників чи керівників окремих структурних підрозділів.

4. Планування виробничих завдань полягає у розрахунках та обґрунтуванні планових завдань на певний плановий період кожному

структурному підрозділу, кожному працівникові. Керівники структурних підрозділів отримують плани, призначені для всього підрозділу, а розподіляють завдання між виконавцями самостійно чи з допомогою кваліфікованих фахівців. Власну діяльність кожен менеджер, як правило, планує самостійно.

5. Організація робочих місць. Оскільки робоче місце є первинним і основним структурним елементом виробничої системи кожного підприємства, то дана складова організації праці вимагає великої уваги з боку вищого керівництва, адже ефективність діяльності всього колективу складається з ефективності функціонування кожного окремого робочого місця. Головними аспектами в організації робочих місць є їх планування та матеріально-технічне оснащення. Що стосується праці менеджерів, то на етапі проектування робочих місць слід враховувати рівень управління і фінансові можливості підприємства.

6. Поділ і кооперування праці. Чим більше людей задіяні у сукупному виробничому процесі, тим вагомішим є значення цієї складової організації праці. Головна суть полягає в тому, щоб кожному працівникові підібрати відповідну його кваліфікації та здібностям роботу, а потім так скоординувати їх спільну працю, щоб і продуктивність була найвищою, і трудове навантаження (інтенсивність праці) у кожного працівника було приблизно однаковим. Специфіка роботи менеджера вимагає приділити ефективному делегуванню повноважень достатньо уваги.

7. Визначення явочної і списокової чисельності працівників. Це не просте питання потребує розв'язання завжди перед початком виробництва нової продукції, а також у разі змін у технології, в обсягах виробництва освоєної продукції, в трудомісткості виробничої програми. Такі розрахунки особливо актуальні у масовому виробництві, де використовуються неперервні технологічні процеси.

Кількість посад керівників визначається у процесі проектування системи управління підприємством (або її зміни) і фіксується у штатному

розкладі.

8. Підбір персоналу на вакантні робочі місця. На великих підприємствах це практично щоденне завдання кадрової служби, тому що лише природна плинність кадрів становить близько 7 % спискової чисельності за рік. Якщо на підприємстві працює, наприклад, 2000 працівників, то за рік можуть звільнитись приблизно 140 осіб у зв'язку з виходом на пенсію, крім того, у працездатному віці з різних причин звільняються щорічно 3—5 %. За стабільних обсягів виробництва заміну треба знайти майже кожному, хто звільнився, у разі розширення виробництва потреба у нових працівниках відповідно зростатиме. Підібрати хорошого працівника нелегко, завдання значно ускладнюється, коли треба знайти людину на заміщення однієї з ключових посад в апараті управління за умов, що власного кадрового резерву на цю посаду не підготовлено.

9. Організація навчання персоналу. За умов прискорення науково-технічного прогресу навчання персоналу перетворюється на постійне завдання адміністрації підприємств. Йдеться не лише про набуття первинної професійної підготовки. У конкурентних змаганнях виграє той виробник, чий персонал здатен виготовляти конкурентоспроможний товар. Для цього працівників треба вчити, перекваліфіковувати, інструктувати.

Форми, методи, умови навчання персоналу є різні, проблема полягає у тому, щоб, по-перше, вчасно залучити конкретного працівника до відповідного навчання, а по-друге, щоб таке навчання було вигідним як для працівника, так і для підприємства, а кошти на навчання були витрачені не намарно.

Найсуворіші вимоги щодо оновлення та поповнення знань час висуває до керівників, і тим більші, чим вищим є статус керівника в управлінській ієрархії підприємства.

10. Регламентування посадових обов'язків. Вимагати від працівника високої якості виконання посадових обов'язків можна лише за умови, що він добре їх знає, вміє це робити і має відповідне матеріальне та інше

забезпечення.

Кваліфіковані робітники, як правило, добре знають свою справу, їхні змінні завдання регламентуються нарядами і норма-

ми виробітку. На складних, відповідальних, небезпечних, ризи-ких процесах і операціях робітникам надають відповідні робочі інструкції.

Посадові обов'язки менеджерів здебільшого регламентуються положеннями про структурні підрозділи, рідше — посадовими інструкціями.

11. Організація матеріального і морального заохочення. Це одне з ключових завдань організації праці. Працівник має відчувати зв'язок між його трудовим внеском у результат колективної праці та власним трудовим доходом. У зв'язку з тим що рівень індивідуальної заробітної плати певний час залишається стабільним, а вимоги до працівника, до інтенсивності його праці можуть поступово зростати, може скластися ситуація послаблення мотивації до продуктивної і якісної роботи. Працівник втрачає інтерес до роботи і може подати заяву про звільнення та шукати кращі умови укладення трудового договору.

Щоб не допустити надмірної плинності кадрів, адміністрація повинна, по-перше, систему матеріального заохочення працівників зробити гнучкою, а по-друге, доповнити її гнучкою системою, заходів морального заохочення.

Стосовно управлінського персоналу вкрай важливим є врахування різних рівнів складності функцій управління та відповідальності керівників за результати господарювання, ефективність використання персоналу, предметів і знарядь праці.

12. Створення сприятливих умов праці. Кращі роки життя людина віддає роботі. Для працівника мають значення не лише заробітна плата, а й умови праці, важливо, щоб робота була змістовою, не загрожувала здоров'ю, сприяла розвитку здібностей, давала моральне задоволення. На жаль, існує багато підприємств з важкими, шкідливими, небезпечними умовами праці. Положення Закону України «Про охорону праці» вимагають від адміністрації підприємств уживати заходів щодо поліпшення умов праці, скорочення

виробничого травматизму і професійних захворювань.

13. Організація обслуговування робочих місць. На виробничих підприємствах — це предмет постійних турбот і чинник головного болю лінійних керівників. Робітник нервує, свариться, ображається, конфліктує, якщо йому невчасно видають виробниче завдання, погано забезпечують заготовками чи іншими предметами праці, коли йому доводиться працювати на несправному обладнанні, власноруч шукати потрібний інструмент тощо.

Справі може зарадити лише чітка система забезпечення робочих місць усім необхідним і завчасно. Для цього розробляють спеціальні регламенти з кожної функції обслуговування, де визначено: яка служба виконує дану конкретну функцію обслуговування, за яким графіком, хто за це несе відповідальність тощо.

В обслуговуванні робочих місць менеджерів основну увагу слід приділяти інформаційному забезпеченню, адже інформація є головним предметом праці керівника.

14. Контроль за якістю роботи. Щоб результат праці був адекватний його меті, а виконання планових завдань було гарантованим, потрібно організовувати певну систему звітності структурних підрозділів і контролю за роботою кожного працівника.

Щоб контроль виправдовував призначення, щоб не заважав працювати, система контролю має бути гнучкою.

За одних умов обов'язковому контролю якості підлягає кожна зроблена деталь машини чи приладу, за інших умов здійснюється вибірковий контроль, можливий періодичний контроль.

Для праці керівників структурних підрозділів характерним є контроль виконання планових завдань трудовими колективами і виконавської дисципліни самих керівників, тобто перевіряється, чи своєчасно і якісно вони виконують разові доручення, завдання, директивні документи.

Реалізація системного підходу стосовно проектування, своєчасного і якісного виконання усіх без винятку структурних елементів організації праці

є важливою передумовою ефективного функціонування підприємства як складного виробничого організму.

Врахування необхідних змін кожного перерахованого вище елементу потребує розробки комплексного плану проведення заходів щодо удосконалення організації праці, у якому надаються перелік заходів, місце й термін їх впровадження, види матеріальних й трудових витрат, відповідальні за впровадження.

2.3. Розподіл і кооперація праці менеджерів

Розподіл управлінської праці – це об'єктивний процес відокремлення окремих її видів у самостійні сфери трудової діяльності різних груп управлінських працівників.

Ведуче місце займає функціональний розподіл оскільки він визначає появу різних видів діяльності.

Види розподілу управлінської праці:

- **функціональний** – процес виділення функцій, які визначають окремий набір операцій, що можуть виконуватися окремо самостійними співробітниками.

За державним класифікатором професій ДК-95 виділено 9 функціональних категорій персоналу:

2. законодавці :вищі державні службовці, керівники, менеджери;
3. професіонали;
4. фахівці;
5. Технічні службовці;
6. Робітники торгівлі та побутових послуг;
7. Кваліфіковані робітники сільського і лісового господарства, риборозведення та рибальства;
8. Кваліфіковані робітники з інструментом;
9. Оператори і складальники устаткування і машин;

10. Найпростіші професії.

- **ієрархічний** – це розподіл робіт за функціями по рівням ієрархії управління.

Усіх керівників поділяють на чотири групи залежно від напрямку діяльності:

1. менеджери загального керівництва (президенти, голови правління, генеральні директори, виконавчі директори, їх заступники);
2. менеджери лінійного управління (директор з виробництва, начальники цехів, змін, старші майстри, майстри);
3. менеджери функціонального управління (директор по персоналу, фінансовий директор, комерційний директор, головні спеціалісти: головний економіст, головний інженер, головний бухгалтер ;
4. менеджери допоміжних структурних підрозділів (головний механік, головний енергетик, начальник транспортного цеху, керівники підрозділів ЖКГ, господарського обслуговування).

- **технологічний** – диференціація процесу на операції зі збору, передання, збереження і перетворення інформації;
- **професійний** – диференціація управлінських працівників відповідно до їхньої професійної підготовки.

В Україні у рамках професійного напрямку «Економіка і підприємництво» підготовка фахівців відбувається за такими спеціальностями:

1. Економічна теорія.
2. Економічна кібернетика.
3. Міжнародна економіка
4. Фінанси
5. Банківська справа.
6. Облік та аудит
7. Економіка підприємства
8. Маркетинг
9. Управління персоналом і економіка праці
10. Прикладна статистика

11. Бухгалтерський облік та аудит

12. Біржова діяльність

13. Комерційна діяльність

14. Оподаткування.

- **кваліфікаційний** – розподіл робітників відповідно до кваліфікації, стану роботи та особистих здібностей працівника (головний спеціаліст, провідний спеціаліст, економіст 1 категорії, економіст 2 категорії, економіст без категорії);
- **посадовий** – розподіл управління працівників відповідно їх компетенції (начальник відділу, заступник начальника, завідувач сектором, старший спеціаліст, спеціаліст, молодший спеціаліст).

Кооперація праці – це взаємодія груп співробітників в процесі спільного виконання взаємопов'язаних трудових процесів.

Так звана **адміністративна** кооперація, що існувала до 1991 року являє собою об'єднання людей під егідою адміністрації в напрямку тільки вертикального розподілу праці.

У ринковій економіці кооперація набуває іншого змісту. В її основі полягають вже не накази адміністрації, а інтереси, тобто спонукальним мотивом кооперації праці є не адміністратор, а економічний колективний інтерес. У цьому випадку кооперацію необхідно розглядати як добровільне об'єднання працівників на основі їх зацікавленості у спільній справі.

Колектив являє собою співдружність однодумців де створюються передумови формування соціального середовища для самовираження та розвитку особистості.

Одним із різновидів кооперації праці є **госпрозрахункові колективи** різних типів. В них передбачається розвиток самостійності добровільна співдружність колективів і окремих працівників на основі взаємних економічних і соціальних інтересів. Основу такого колективізму складають економічні відносини, так як об'єднання і роз'єднання людей відбувається частіше на економічній основі. Тому в кооперації закладені матеріальні

передумови колективності. Єдність економічних інтересів і цілей в досягненні високих кінцевих результатів праці є основою спільного трудового процесу. При цьому інтеграція і ускладнення праці, а також поєднання трудових операцій не виключають подальшого процесу кооперації.

В організації існують 2 форми розподілу праці: горизонтальний і вертикальний.

Горизонтальний розподіл праці – це розподіл праці на компоненти, що становлять частину загальної діяльності.

Вертикальний розподіл праці відокремлює роботу по координуванню дій від самих дій.

Діяльність по координуванню роботи інших людей і складає сутність управління.

Вертикальний розподіл управління здійснюється за наступними напрямками:

1) **загальне керівництво** – розробка і реалізація головних, перспективних напрямків діяльності організації;

2) **технологічне керівництво** – розробка і впровадження прогресивних технологій. Раціоналізація виробничих процесів на основі впровадження механізації й автоматизації;

3) **економічне керівництво** – статистичне і тактичне планування, аналіз економічної діяльності організації та забезпечення рентабельності роботи;

4) **оперативне управління** – складання і доведення до робочих груп і окремих виконавців оперативних планів, розташування виконавців по робочим місцям;

5) **управління персоналом** – підбір, підготовка, розставлення і розвиток трудових ресурсів організації.

Розподіл та кооперація праці на підприємстві обумовлюють виокремлення функцій, які виконують співробітники. Виділяють такі **групи функцій:**

▪ **локальні**, які реалізуються в межах розподілу та відображені в посадових інструкціях;

▪ **наскрізні**, які відображені в положеннях про структурні підрозділи і пов'язанні з виконанням спільних робіт декількома підрозділами;

▪ **кінцеві**, виконання яких пов'язано з досягненням певного результату в діяльності організації.

За роллю в процесі управління управлінські працівники поділяються на:

▪ керівників;

▪ фахівців;

▪ технічних виконавців.

Керівник – це працівник, який очолює організацію, наділений необхідними повноваженнями для прийняття рішень і несе всю повноту відповідальності за результати роботи очолюваним ним колективом. Керівники організації підготовлюють управлінські рішення і контролюють їхнє виконання.

Фахівці – виконують функції управління (економісти, бухгалтера). Вони збирають, аналізують інформацію та підготовлюють варіанти управлінських рішень.

Технічні виконавці – обслуговують діяльність керівників та фахівців (секретарі, друкарі, оператори).

Таблиця 2.1

Структура витрат часу керівників, фахівців, технічних виконавців

Назва операцій	Керівник	Фахівець	Технічний виконавець
Інформаційні	30	60	80
Підготовка і прийняття рішень	30	25	20

Організаційні	40	15	–

Керівники розподіляють функції між безпосередніми підлеглими. Керівникові підпорядковуються:

- його заступник за об’єктами і напрямками діяльності організації;
- керівники ряду підрозділів;
- окремі працівники;
- керівники неформальних підрозділів;
- голови комісій.

До складу загального керівництва входить керівник і його заступник. Розподіл компетенції між членами загального керівництва здійснюється на основі функціонально-структурного підходу. Він полягає у тому, що заступник директора, який йому підпорядкований, при виконанні функцій загального керівництва одночасно є вищестоящим керівником щодо безпосередньо підпорядкованих йому структурних підрозділів.

Кількість функцій або підрозділів які закріплюються за керівником залежать від багатьох факторів:

- обсяг робіт;
- напрямок діяльності;
- кількість підлеглих (підрозділів) якими ефективно може управляти керівник;
- широта погоджень прийнятого керівником рішення;
- традиції, що склалися.

Керівник може мати в безпосередньому підпорядкуванні до 10 чоловік.

2.4. Оплата і стимулювання праці

Основний зміст роботи в області матеріальної винагороди робітників в організації полягає в тому, щоб визначити міру праці і розмір її оплати. Розробка оптимальних співвідношень в оплаті праці різної складності є

найбільш важливим моментом у системі диференціації заробітної плати. Рівень оплати праці в організації повинен бути таким, щоб її працівники не заздрили робітникам конкуруючих фірм.

Система оплати і стимулювання праці повинна відповідати **наступним вимогам:**

1) необхідно існування додаткових форм оплати праці за особистий внесок;

2) платити потрібно не за працю, а за її результати.

Заробітна плата повинна формувати у робітників почуття упевненості у майбутньому і захищеності від змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі організації. Завдання полягає у тому, щоб робітники максимум уваги зосереджували на рішенні головних задач організації. Їх не повинні відволікати грошові проблеми, пов'язані з матеріальним забезпеченням себе і своєї родини. Цю задачу повинна вирішувати гарантована частина заробітної платні.

Система оплати праці повинна включати діючі засоби стимулювання і мотивації. Працівникам слід давати можливість одержувати більш ніж фіксована платня. У зв'язку з цим застосовуються додаткові виплати, прямо пов'язані з досягненнями робітників.

Принципи оплати і стимулювання праці:

- універсальність, тобто система оплати праці павина однаково добре функціонувати в різних організаційних структурах;
- простота;
- колективна відповідальність за виконання встановлених показників;
- справедливість при розподілі колективного заробітку;
- самостійність трудового колективу у виборі методів і стилю роботи.

Важливим напрямом удосконалення стимулювання праці є застосування так званих «компенсаційних пакетів», мета яких залучити у компанію висококваліфікованих фахівців та утримати їх у компанії, одержуючи від них повну професійну віддачу. Компенсаційний пакет вміщує

базову складову – матеріальну винагороду та соціальну складову – пільги, яки надає працівникові роботодавець (оплата професійного зростання медичне страхування, пенсійне забезпечення та ін.). Додаткове стимулювання підіймає імідж роботодавця, формує лояльних до компанії працівників. Особливо це має місце, коли до формування компенсаційних пакетів залучаються самі працівники.

2.5. Гігієна розумової праці

Специфічна особливість трудової діяльності керівника в тім, що вона, з однієї сторони, протікає в умовах великої нервової напруги, різні стресові ситуації, збільшення ритму життя та емоційний підйом, з другої – малорухомі фізичні навантаження, тривала малорухомість, що викликає гіподинамію тіла. Такий стан є джерелом багатьох порушень роботи організму, судинної дистонії, застійних явищ.

У процесі роботи керівник частіше ніж інші категорії працівників працює в умовах постійного дефіциту часу, потреби швидко переключитися з одного виду роботи на інші, змінити свої плани і розпорядок дня. Крім цього праця керівника підлягає різноаспектним оцінкам. Його діяльність оцінюють колектив, громадянські і галузеві організації, органи масової інформації, підприємства-споживачі і постачальники, і безпосередньо, підлеглі.

Виділяють такі специфічні особливості діяльності менеджера:

- керівна роль в організації і пов’язана з цим висока моральна та адміністративна відповідальність;
- інтелектуальний, значною мірою творчий характер;
- широкий діапазон складності та динамізм змісті праці;
- самостійність у виборі методів вирішення питань, а нерідко й у визначенні мети роботи;
- необхідність постійного контакту з різними людьми;

- підвищена емоційна та психологічна напруженість праці;
- ненормований робочий день;
- потреба у постійному самовдосконаленні, підвищенні професійного й культурного рівня, розширення загального світогляду.

В теперішніх умовах виробництва підвищується питома вага так званих психоматичних захворювань, походження яких пов'язано із зростаючими психічними, в першу чергу емоційними перевантаженнями, які характерні для теперішньої цивілізації.

Всі зовнішні впливи в більшому або і меншому ступені викликають в організмі зміни, сукупність яких Г.Сельє назвав *реакцією тривоги***.** Дослідження вчених показали, що через добу після виникнення реакції тривоги в організмі обов'язково відбувається нова серія змін. І ці повторні зміни знаходяться в прямій залежності від виду та інтенсивності впливу, викликаного реакцією тривоги. Але реакція тривоги це тільки початкова ланка багатоступеневого процесу, який через добу робить організм більш стійким до дій, які породили цю реакцію. Тобто організм готовиться до другої зустрічі з цим впливом через добу. Ця друга реакція організму на зовнішній вплив отримала назву *реакція очікування***.**

Організм підвищує свою стійкість до повторного впливу використовуючи функціональні резерви. Відновлюючи процеси з кожним днем будуть зменшуватися під час реакції тривоги.

В залежності від інтенсивності зовнішнього впливу всі реакції організму можливо поділити на три стадії.

На першій стадії адаптаційний процес здійснюється за рахунок функційної активності органів і тканин, які беруть участь в даному процесі.

На другій стадії адаптація здійснюється за рахунок структурних перебудов, що підвищує його резервні можливості.

Перехід до третьої стадії обумовлено збільшенням інтенсивності зовнішнього впливу. Структурна перебудова вже не може допомогти органам та тканинам і їм приходиться функціонувати з перевантаженням, що

зрештою призведе до виснаження організму та розвитку захворювання.

Таким чином тривала дія негативних факторів спричиняє нервове, емоційне і фізичне напруження. Обсяг фізичних, нервово-психологічних, емоційних навантажень у керівника суттєво більше ніж у інших працівників. Крім цього діяльність керівника можна визначити, як творчу, а вченими доведено, що творча діяльність різко підвищує захисні можливості організму, його опір різним шкідливим для здоров'я факторам, стійкість проти стресу і захворювань. Але такий ефект різко знижується якщо керівник відмовляється від пошукової діяльності (спроби знайти рішення, переконати опонентів, відмова від спроби змінити ситуацію на кращу) це призводить до депресії, відчуття безнадії, невротичної тривоги. Тоді як негативні сили його організму беруть верх і він починає хворіти різними захворюваннями починаючи з алергії і закінчуючи злоякісними пухлинами.

Інтенсивна дія навколишнього середовища на емоційну сферу, прискорення темпу життя, інформаційні навантаження, дефіцит часу, неупорядкований режим роботи, перевантаження різними другорядними роботами можуть викликати різні нервово-психічні розлади, алергічний стан, серцево-судинні захворювання. Довга фіксація кінцівок, погляду, вимушена тривала поза приводять до порушення периферичного кровообігу, зміни ритму дихання. До того же деякі керівники піддають себе надлишковій інтоксикації за рахунок куріння, нерегульованого харчування та переїдання. Все це приводить до атеросклерозу, ішемічного захворювання серця та інше. Їх виникнення з'являється в 35 – 45 років, що скорочує строк активного життя на 20 – 25 років.

Фізична детринованність не дозволяє організму відновлювати старі клітини і тканини, регулювати роботу функцій внутрішніх органів, процеси обміну, імунологічний захист та регенерацію, що викликає слабість м'язів, ожиріння, різні відхилення в роботі серцевих м'язів.

Тому для керівника важлива тренірovка фізичних функцій організму, вивід його з пасивного стану, активізує з допомогою фізичних навантажень,

заняття фізичним трудом або вірно підібраним комплексом фізичних вправ. Практика показує, що люди, які мають добру фізичну підготовку, краще переносять різні захворювання, а також рідко хворіють.

Таким чином, негативні аспекти діяльності менеджера умовно можна поділити на три групи: загальні, специфічні та суб'єктивні.

Загальними називаємо аспекти, об'єктивно притаманні діяльності переважної більшості менеджерів:

• ненормований робочий день;

• незадовільне забезпечення потрібною інформацією;

• брак часу на підготовку термінових і відповідальних рішень;

• підвищена нервова напруженість;

• висока моральна відповідальність за результати праці.

Специфічні аспекти спричинені конкретними умовами діяльності, тому вони є характерними не для всіх менеджерів:

—несприятливі умови праці;

— недостатня або надмірна рухливість;

—характер роботи, пов'язаний з частими відрядженнями;

—інформаційні перевантаження;

—брак висококваліфікованих фахівців, яким можна було б делегувати частину

повноважень;

—проблеми з вищим керівництвом.

—відсутність активного відпочинку.

Суб'єктивні аспекти створюють власноруч деякі керівники-невдахи:

• невміння делегувати повноваження;

• неефективне використання робочого часу;

• ігнорування правил здорового способу життя;

• небажання підвищувати кваліфікацію, постійно вчитись.

Попередити виникнення негативних аспектів можна за допомогою раціонального режиму труда і відпочинку, вимог гігієни розумової праці,

ціле направленої профілактики психічних розладів та захворювань.

Організаційні резерви підвищення працездатності менеджера

Головним для розкриття і подальшого розвитку інтелектуальних можливостей керівника, це – цілеспрямована діяльність, сміливість і рішучість в задумках, логічність та ясність, кмітливість, глибина та широта, критичність та гнучкість для самостійного прийняття рішень повинна бути *раціональна організація праці керівника***.** При цьому рекомендується аналізувати і розглядати наявність безпосередніх умов, створених для керівника, як з точки зору профілактики, так і попередження і усунення факторів, що загрожують здоров'ю, так і з точки зору гігієни розумової праці, сприяючих укріпленню душевного здоров'я шляхом створення оптимальних умов діяльності нервової системи.

Установлено, що складні акти поведінки людини створюються і розвиваються одночасно в двох спрямуваннях: в вигляді самої дії і у вигляді моделі майбутніх результатів цієї дії, останнє одержало назву акцептора дії, який формується і відтворюється в центральній нервовій системі. Між дією і акцептором дії існує постійний зв'язок, від якого залежить емоційний компонент задоволення або незадоволення, тобто емоційний стан людини позитивним чи негативним. Поганий настрій не сумісний з діяльністю керівника. Він може передаватись підлеглим, негативно відбиватись на виробничій діяльності, може привести до помилкових дій в процесі прийняття рішень, викликати помилки та аварії.

Виробниче середовище та його вплив на здоров'я і працездатність людини вивчає наука, яка має **назву гігієна праці.** Дослідження в цій галузі використовують для розробки гігієнічних рекомендацій та заходів, спрямованих на оздоровлення умов праці, попередження загальних! професійних захворювань.

На рис. 2.1 наведено комплекс гігієнічних рекомендацій, дотримання яких сприятиме збереженню здоров'я, підвищенню продуктивності, подовженню періоду активної життєдіяльності не лише менеджерів, а й

працівників інших функціональних категорій.

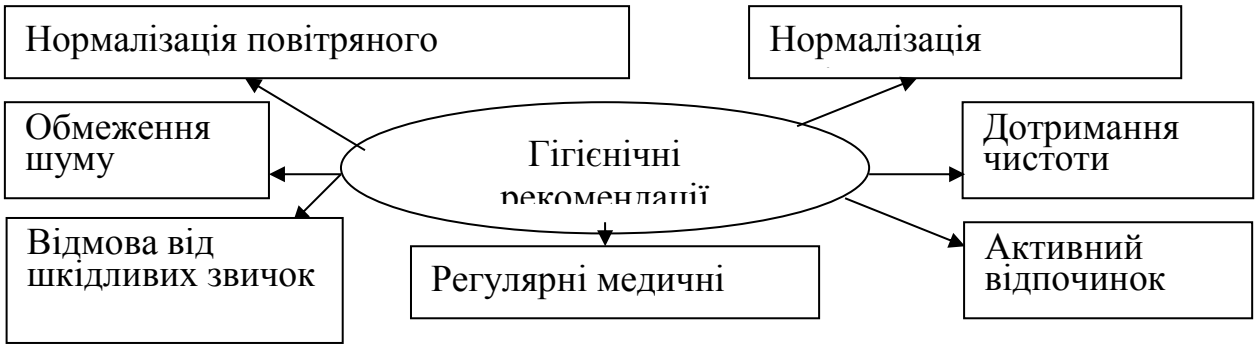


Рис.2.1. Гігієнічні рекомендації менеджерам

Основні рекомендації лікарів, психологів полягають ось в чому:

1. Керівник повинен постійно підтримувати необхідний рівень фізичної активності,
2. Обмежувати себе в їжі,
3. Не палити,
4. Додержуватись раціональних режимів праці і відпочинку,
5. Прагнути створювати і підтримувати гарний настрій,
6. Уникати стресових ситуацій,
7. Поліпшувати умови праці.

Розглянемо деякі з них більш докладно.

Підтримка фізичної активності

Недостатня фізична активність сучасної людини інтелектуальної праці – є основною причиною швидкого старіння всіх систем організму. Вона призводить поступово до виникнення серйозних захворювань нервової, серцево-судинної та інших систем. Хвороби знижують ділову активність керівника, а інколи повністю виключають можливість керівної діяльності.

Переважна більшість сучасних керівників 35 – 50 років, тому продовжити період ефективної керівної діяльності можливо за рахунок підтримання фізичної форми.

Фізичне тренування нормалізує і укріплює апарат вегетативного

забезпечення функцій організму, є фактом підтримання високої працездатності, зняття нервово-психологічних навантажень, протистояння процесам старіння.

Фізичну активність необхідно підтримувати постійно в робочі, вихідні дні, під час відпустки. Основа підтримання фізичної активності – щоденні індивідуальні заняття, ранкова зарядка, міні зарядка протягом робочого дня, ходьба, оздоровчий біг, плавання у відкритих водоймах, велоспорт, біг на лижах, ізометрична гімнастика, гімнастика для очей, вечірня гімнастика, самомасаж.

Після зарядки – водні процедури: обтирання тіла вологим рушником, контрастний душ, розтирання махровим рушником від периферії до центру живота – м'які повільні рухи за годинниковою стрілкою: при розтиранні спини і потилиці – енергійні повздовжні, поперечні і діагональні рухи.

Протягом робочого дня необхідні зробити 1 – 2 фізпаузи на 5 – 10 хвилин (7 вправ по 5 – 10 разів). В обідню перерву теж активно рухатись, робочий день закінчувати прогулянкою тривалістю 30 – 60 хвилин. У вихідні та в період відпустки тривалі прогулянкові походи, біг, гребля, їзда на велосипеді.

Ходьба – протягом дня слід пройти 5 – 10 км. Ходьба дає змогу збільшити навантаження. Ступінь рухомості оцінюють так:

Таблиця 2.2.

Оцінка ступеню рухомості в залежності від відстані, яку проходить людина за тиждень

Відстань, яку проходять за тиждень	Ступінь рухомості
До 13 км.	Мінімальна
До 15 км.	Слабка
До 17 км.	Середня
До 19 км.	Задовільна
До 21 км.	Добра

Більше 21 км.	Відмінна

Дотримання обмежень в їжі

Здоров'я і працездатність людини нерозривно пов'язані з харчуванням. Неправильне харчування, переїдання призводять до надлишкової маси, ожиріння, що знижує фізичну активність, впливає на швидкість реакції і сприймання. Спеціалісти стверджують, що надлишкова маса, яка перевищує 20 кг нормальну може скорити тривалість життя на 20 %: до 60 років доживають 9 з 10 худих і 6 з 10 повних.

Рекомендації:

1. Необхідно постійно контролювати свою вагу і підтримувати її в нормі. Норма установлена індивідуально з урахуванням віку, зросту, статури.
2. Помірність в їжі: можна їсти тоді коли з'являється апетит. Влаштовувати розвантажувальні дні, обмежувати вживання цукру, солі, хліба, борошняних кондитерських виробів, картоплю, не вживати гарніри, відмовитися від пива, не вживати їжу після 18 годин.
3. В меню повинні переважити свіжі овочі, фрукти, риба, молоко, сир, яйця.

Створення та підтримання гарного настрою

Керівник повинен уміти створювати і підтримувати гарний робочий настрій. Добрий настрій – важлива передумова успішної роботи, об'єктивної оцінки ситуації, збереження високої працездатності і здоров'я.

У процесі своєї роботи керівник дуже часто стикається з негативними факторами при вирішенні виробничих проблем, соціальних конфліктів. Тривала дія негативних факторів спричиняє нервове, емоційне і фізичне напруження, поганий настрій. Негативні наслідки такого стану великі: похмурий вираз обличчя супроводжується спазмами судин, неприємними больовими відчуттями, погіршенню стану судин головного мозку і серця. В той час як доброзичливий вираз обличчя збуджує центри позитивний емоцій, створює гарний настрій, допомагає зберегти високу працездатність, знижує

вірогідність конфліктів.

Керівник із відкритим виразом обличчя, доброю посмішкою полегшує свої контакти з колегами, підвищує настрій собі і іншим. Для цього дуже допомагає *аутотренінг.* Він стимулює силу волі, запобігає нервовим зривам, допомагає побороти труднощі, зберігати працездатність і здоров'я, зменшує втомленість, поліпшує настрій.

Слід знижати емоційне навантаження заспокійливою музикою.

Добрі відносини з підлеглими, коли спільна мета зрозуміла підлеглим, зменшують конфлікти, створюють спокійну робочу обстановку для керівника.

2.6. Поліпшення умов праці

Під час виконання будь-якої роботи людина зазнає впливу різноманітних факторів виробничого середовища, які в сукупності формують умови праці. Згідно з класифікацією НДІ праці (м. Москва) фактори виробничого середовища поділяються на три групи:

• соціально-економічні; • техніко-організаційні; • природні.

Ці фактори впливають на людину через сукупність елементів, від яких залежить характер і рівень умов праці.

Елементи умов праці на робочих місцях поділяють на такі групи:

1. санітарно-гігієнічні, які характеризують виробниче середовище під впливом предметів та засобів праці, а також технологічних процесів (промисловий шум, вібрація, токсичні речовини, промисловий пил, температура повітря й ін.). Всі вони кількісно оцінюються за допомогою методів санітарно-гігієнічних досліджень і нормуються шляхом установлення стандартів, санітарних норм і вимог;

2. психофізіологічні елементи, зумовлені змістом праці та її організацією (фізичне навантаження, пов'язане з динамічною і статистичною роботою; нервово-психічне навантаження у вигляді напруги зору — точність роботи;

нервово-емоційна напруга та інтелектуальне навантаження — обсяг інформації, що переробляється, число виробничо важливих об’єктів одночасного спостереження; монотонність трудового процесу — темп праці; різноманітність тощо. Елементи цієї групи, за винятком фізичних зусиль і монотонності, не мають затверджених нормативів;

3. естетичні, які сприяють формуванню позитивних емоцій у працівника (художньо-конструкторські якості робочого місця, інструмента, робочого одягу, допоміжних засобів, архітектурно-художнього оформлення інтер’єра, функціональна музика тощо). Кількісних оцінок елементи цієї групи не мають. Визначення естетичного рівня умов праці здійснюється за допомогою методів експертної оцінки;

4. соціально-психологічні елементи, які характеризують взаємовідносини у трудовому колективі. Вони поки що не мають одиниць виміру, норм і стандартів. Але соціологічні дослідження у формі усного опитування, анкетування створюють об’єктивну основу для їх виміру й оцінки;

5. технічні елементи (рівень механізації праці).

Отже, первинними є фактори виробничого середовища. Елементи умов праці— похідні від первинних факторів. Саме елементи умов праці справляють безпосередній вплив на людину, зокрема, на стан її здоров'я і рівень працездатності, ставлення до праці, її ефективність тощо. Відносини в системі «виробниче середовище — умови праці — людина» схематично ілюструє рис. 2.2.

Умови праці – сукупність елементів виробничого середовища, які впливають на функціональний стан людини.

Сприятливими вважаються такі умови праці, що утворюють, впливають на людину і сприяють духовному і фізичному розвитку , формуванню творчого становлення до праці, почуття задоволеності ним, високій працездатності.

Несприятливі умови праці спричиняють передчасну втому, яка знижує можливості людини і може привести до хворобливого стану.

Керівники різних рівнів працюють у різних виробничих умовах. Для більшості з них створені сприятливі умови праці: стаціонарне робоче місце у службовому кабінеті, короткотермінові виходи в цехи, рідкісні відрядження в інший населений пункт або за кордон.

Значна частина керівників нижчого рівня управління упродовж тривалого часу (інколи і весь робочий день) проводить безпосередньо у виробничій зоні в несприятливих умовах праці. Це майстри, виконроби, начальники змін та дільниць. Вони виконують свої посадові обов'язки у польових умовах (сільське господарство, лісове господарство, геологія, видобуток нафти і газу); у так званих гарячих цехах (металургія, виробництво коксу); під землею (вугільні, залізорудн).



Рис. 2.2. Фактори виробничого середовища, умови праці та напрями їх впливу на людину

Специфічними можна назвати умови праці керівного складу морських, річкових та авіаційних суден. За змістом праця командира екіпажу (першого пілота) літака нагадує операторську. Але на відміну від будь-якого наземного оператора праця командира авіалайнера відповідальна і пов'язана з ризиком для життя. Праця керівного складу морських суден далекого плавання також складна, відповідальна і ризикована. Крім того, слід мати на увазі, що моряки тривалий час позбавлені вихідних, у них скорочені перерви на відпочинок між вахтами, умови життя на судні в обмеженому просторі без сім'ї теж не

додають комфортності.

Найважливішими елементами умов праці є освітленість; шум; вібрація. стан повітряного середовища (температура, вологість, рухливість і чистота повітря);

Для керівників вищого і частково середнього рівнів управління, праця яких відбувається у приміщенні, поширеними елементами умов праці є:

—ненормований робочий день;

—одноманітна робоча поза;

— інтелектуальне напруження;

—нервово-емоційне напруження;

—невпорядкований режим праці і відпочинку;

—не завжди нормальне освітлення;

—мікроклімат у приміщенні, який не відповідає санітарним нормам;

—вплив електромагнітного випромінювання від комп'ютерів, засобів радіо- та мобільного зв'язку.

Керівники, які більшу частину робочого часу проводять у виробничих цехах або в польових умовах, під землею, піддаються також впливу дуже низьких або, навпаки, високих температур повітряного середовища; токсичних речовин; промислового пилу; промислового шуму; інфрачервоного (теплового) випромінювання; вимушеної роботи у нічні зміни; за ковзним графіком тощо. Нормативні параметри мікроклімату подано у табл.2.3.

Таблиця 2.3.

Параметри мікроклімату у службовому приміщенні

Параметр	Період року	
	холодний	теплий
	Температура повітря	
	нижче+10 °	+ 10 °С і вище

Температура повітря, °С	20—22	22—25
Відносна вологість повітря, %	60—30	60—30
Швидкість руху повітря, м/с	не більше 0,2	0,2—0,5

Велике значення для здоров'я і працездатності людини має чистота повітря У приміщенні треба забезпечувати постійний обмін повітря. Це можна зробити через відкрите вікно або кватирку, але такий спосіб не гарантує надходження чистого повітря. Робота електричних вентиляторів, як правило, супроводжується небажаним шумом. Найефективнішим є повне кондиціювання повітря, яке сприяє зростанню продуктивності праці до 15 %. Однак роботу кондиціонера у спекотні літні дні треба ретельно регулювати, щоб не допустити різкого переохолодження людей. Практика знає чимало випадків важкого захворювання дихальних органів та хребта внаслідок обдування холодним повітрям спітнілого тіла.

Стан повітряного середовища має забезпечувати профілактику переохолодження і перегрівання, необхідну вологість і швидкість руху повітря. В кабінеті керівника рекомендується підтримувати температуру 17 – 22 ˚С, вологість 75% (при 20 ˚С на рівні 50 –55 %)

Людина до 90 % зовнішньої інформації сприймає органами зору. Напруження органів зору керівника є однією з основних причин його втомлюваності від роботи з документами. Це пояснюється тим, що напруження зору спричиняє напруження більшості м'язів тіла, що призводить до загальної втоми. Ця обставина накладає досить жорсткі вимоги до освітлення робочих місць керівників.

Службове приміщення повинно мати природне освітлення. Робоче місце слід розташовувати так, щоб вікно розміщувалося з лівого від стола боку, а для ліворуких людей — з правого.

Промені сонця і джерел штучного освітлення прямі, а також відбиті блискучими та полірованими поверхнями не повинні сліпити очі працівника.

Світло в приміщенні має бути рівномірним, розсіяним, не утворювати тіней. Велике значення має забезпечення оптимального світлового контрасту, особливо на робочому столі керівника. Зір менше втомлюється, якщо білий папір документів лежить на світложовтій поверхні стола. З цих причин моду на чорний колір робочих меблів, зокрема столів, слід визнати необґрунтованою і шкідливою.

Поліпшення освітлення робочого місця керівника ґрунтується на таких рекомендаціях:

1) віддавати перевагу природному освітленню
2) при загальному штучному освітленні використовувати люмінесцентні лампи нейтрального білого світла
3) місцеве освітлення повинне поліпшувати умови робочої зони. Для цього воно повинно бути зручно розміщене, не створювати різкої межі із загальним освітленням, не слід працювати при настільній лампі в темній кімнаті
4) фарбувати стіни кабінету слід у відносно світлі тони
5) світло не повинно осліплювати, рефлектувати.

Штучне освітлення має бути комбінованим: освітленість робочої зони — не менше 200 лк, а робочої поверхні письмового стола — не менше 300 лк. Для роботи з відеотерміналом норму освітлення робочої зони збільшено до 500 лк.

Шум у службових приміщеннях чинить несприятливий вплив на увагу, зосередженість та продуктивність праці. Тому необхідно вживати організаційно-технічних заходів з метою обмеження промислового шуму до рівня не більше 50 децибел. Для цього використовують спеціальні акустичні (звукопоглинаючі) матеріали, змащують елементи дверей і меблів, які труться і можуть рипіти. У разі розміщення робочих місць за так званим зальним принципом, їх слід відділяти перегородками по одному або групами відповідно до інформаційних та документаційних потоків, технологічних і організаційних зв'язків.

2.7. Працездатність менеджера. Вдосконалення режимів праці й відпочинку

Менеджери, як представники розумової праці, не тільки працюють по 11 год на добу, але взагалі не можуть вимкнути механізм переробки інформації навіть на ніч. Для розумової діяльності характерним є напруження уваги в середньому в 5—10 разів більше, ніж при фізичній праці, а також напруження пам'яті та сприйняття, малорухомість, вимушена поза, численні стреси. Тому у менеджерів розвивається особливий стан організму — втома, навіть перевтома, що нерідко призводить до порушення нормального фізіологічного функціонування організму. Внаслідок цього менеджер часто не може, а іноді й не хоче робити якусь справу через перенавантаження.

"Ніякого героїзму немає в тому, щоб сидіти на роботі до 12-ї години ночі, — наголошує Валерій Іванович Терещенко, — можна приходити навіть у суботу й неділю, а половину часу марнувати у безпредметних розмовах, перекурах, багатогодинних нарадах, за якими нерідко забувають і про обід. Усе це — *непродуктивна трата часу.* Питання не в тому, скільки часу ви працюєте, а наскільки інтенсивно працюєте. І в цьому відношенні нам у американців є чому повчитися — там уміють інтенсивно працювати. А у нас і досі, особливо старі начальники, бачать героїзм у тому, щоб вчасно не повернутися додому, щоб пожертвувати і обідом, і відпочинком. Це неправильні, екстенсивні методи праці. Від них одна шкода — і виробництву, і людям, і, зрештою, суспільству. Головне завдання в тому, щоб поліпшувати якість праці".

Екстенсивні методи ведуть до виникнення невдоволеності роботою і знижують ефективність розумової праці. Внаслідок цього менеджер раптом починає відчувати, що в нього зникає бажання робити ту чи іншу справу, або взагалі йти на роботу; все йому здається складним, об'ємним або нецікавим, тобто неначе відбувається спад його розумової діяльності.

Причини, які викликають у менеджера таку невдоволеність роботою, а також шляхи боротьби з ними описує в книзі "ГУРУ менеджменту" Джон Адаїр:

— побоювання того, що робота займе багато часу (але її можна розділити на окремі частини і виконувати кожну з них у зручний час);

— побоювання можливої невдачі (потрібно зробити перелік усіх можливих шляхів вирішення проблеми. Причиною невдачі часто є не сама проблема, а наше уявлення про неї);

— побоювання власної некомпетентності (потрібно розділити проблему на окремі частини і розібратися, що відомо про кожну з них. Часто трапляється, що в основі лежить не складність проблеми, а бажання ухилитися від її вирішення);

— думка про те, що робота є нудною (потрібно розділити її на частини, знайти помічників і делегувати окремі частини їм);

— думка про те, що результати не принесуть користі (потрібно поставити перед собою завдання, визначити строки й очікувані результати, а потім розставити їх у сьогоденні та перспективі для себе й організації);

— думка про те, що робота пов'язана з неприємними спогадами (потрібно розбити її на окремі частини: виконання кожної з них окремо може позбавити негативних спогадів);

— відсутність розуміння того, як підійти до вирішення проблеми (треба поговорити з іншими людьми, які виконували схожі завдання, або прочитати необхідну літературу);

— відсутність потрібної інформації (потрібно скласти перелік необхідного і пошукати у друкованих виданнях або Інтернеті);

— відчуття, що робота не має сенсу (потрібно поговорити з колегами, клієнтами, підлеглими, і тоді, можливо, з'явиться новий аспект проблеми);

— відчуття значної перенавантаженості іншими справами (але виконання такої роботи принесе радість, оскільки вона дасть можливість подолати свій опір, сприятимете власному самовдосконаленню).

Менеджер, який хоче працювати ефективно, має розуміти, що це йому вдасться лише за умов упорядкованості всього життя, раціонального режиму дня, ритму праці та відпочинку, організації робочого місця, піклування про свій енергетичний баланс.

Енергія — це здатність тіла аби певних його систем працювати. Вона виявляється в активних діях, енергійних зусиллях, життєвій силі. *На відміну від фізичної, розумова діяльність супроводжується меншими витратами енергетичних запасів, але це не означає, що вона є легкою.* Основним робочим органом під час такого виду діяльності є мозок людини, також значно активізуються функції її центральної нервової системи, виникають нові комплекси умовних рефлексів. Багато молодих менеджерів не стали топ-менеджерами саме тому, що не навчилися правильно розподіляти свою енергію. А той, хто навчився дотримуватися режиму праці та відпочинку, навіть у 80 років може працювати й отримувати задоволення від своєї праці та життя. Тому для менеджера важливим є вміння організовувати розпорядок свого робочого дня*, встановлювати режим праці та відпочинку***.**

Розпорядок робочого дня менеджера регламентує певне чергування часу роботи та відпочинку протягом робочого дня. Ціль його полягає в тому, щоб забезпечити можливість менеджера поновлювати свою здатність до праці. *Працездатність* — це функціональні можливості організму людини, необхідні для виконання конкретної роботи. Рівень працездатності залежить від стану здоров'я, умов праці, віку, навичок роботи, мотивації до праці, індивідуальних особливостей тощо.

Підвищенню працездатності сприяють заходи щодо вдосконалення процесів праці з урахуванням психофізіологічних вимог. При науково обґрунтованому режимі праці та відпочинку забезпечується стійка працездатність, висока продуктивність праці, підтримується здоров'я людини, правильно використовуються її фізичні та розумові здібності.

Показником ефективного режиму праці та відпочинку є *крива працездатності.* Якщо вона відповідає нормам, то режим праці менеджера

більш-менш правильний. У більшості людей є *два піки денної підвищеної працездатності:* від 9 до 13 год і від 16 до 18 год дня. Саме на цей час доцільно планувати найскладнішу і творчу роботу.

На діяльність людини, і менеджера зокрема, впливають біоритми: *фізичний* (впливає на фізичну силу і силу волі), *емоційний* (впливає на почуття, настрій, творчі сили), *інтелектуальний* (впливає на розумові здібності, самовладання) — відповідно 23, 28 і 33 дні. Виконання роботи, яка потребує підвищених розумових навантажень, варто планувати на піки цих днів (особливо, коли вони збігаються). На окрему увагу заслуговують дні перепадів, коли відбувається зміна фаз біоритмів. Їх називають "критичними днями", тому що в цей час можуть відбутися спонтанні порушення нормальних фізичних функцій людини, знизитися її працездатність, контроль над волею і розумом. Такі зміни фаз тривають 24 год і в цей період спеціалісти радять бути обережними.

Працездатність змінюється не тільки протягом робочого дня, а й протягом робочого тижня. У понеділок (після відпочинку), особливо в першій половині дня, працездатність є дещо заниженою порівняно з середніми тижневими показниками, у вівторок — деякою мірою підвищується, найбільшого рівня досягає у середу та четвер, а в п'ятницю вона знову знижується через тижневе перевантаження. Тому найскладніші та найвідповідальніші завдання менеджеру варто планувати на ті дні, коли його працездатність є найвищою, тобто на середу та четвер.

Працездатність менеджера залежить від багатьох факторів, зокрема: складності й інтенсивності праці, здоров'я, умов праці, соціально-економічних умов в організації, рівня корпоративної культури в ній; сприятливого режиму праці, організації перерв для відпочинку протягом робочого дня. За результатами досліджень, людина, яка займається розумовою працею, ефективно працює тоді, коли перерви на відпочинок протягом робочого дня становлять 1,6—2 год.

Під час відпочинку мають відновлюватися фізіологічні функції орга-

нізму та максимально наближатися до робочого стану. Перерви для відпочинку протягом дня потрібно розподіляти так, щоб вони забезпечували швидке поновлення сил та високу працездатність на довгий час. Проте перерви у менеджера можуть бути як продуктивними, так і непродуктивними. Наприклад, незапланована зустріч із потенційним партнером може дати позитивні результати, а розгляд конфліктної ситуації забере час і нерви. Підтримка працездатності менеджера на оптимальному рівні — важливе завдання, яке він постійно змушений вирішувати.

Запобігти перевтомі, підвищити інтенсивність праці, зберегти тривалу і стійку працездатність допоможуть раціональні режими праці й відпочинку керівника, тобто вірне чергування роботи і перерв протягом доби, тижня, року.

Режим праці та відпочинку – це регламентований порядок чергування періодів активної діяльності і перерв для відпочинку з метою недопущення втоми.

Праця керівника – одна з форм інтелектуальної діяльності. Закономірності головного мозку такі, що процес мислення відбувається довго, іншими словами, необхідний час, щоб “увійти в роботу”, зосередитись, приступити до справи. Інерційність роботи мозку певною мірою пояснює той факт, що керівник обмислює питання, які його цікавлять, під час перерв, після роботи, їдучи додому та ін. Тому раціональний режим робочого дня повинен передбачати час для звикання до того чи іншого трудового процесу. Тривалість цього періоду залежить від стану керівника, умов у яких він працює.

Для того щоб позбутись нав’язливих думок про роботу, бажано не тільки звільнитись від вантажу невиконаних робіт, а й раціонально розподілити навантаження і відпочинок протягом місяця, тижня, дня. Ритмічність роботи робить працю більш продуктивнішою.

Для цього слід регламентувати всі обґрунтовані елементи праці керівника, функції, які постійно чергуються, виконувати в той самий час:

робота з документами, прийом відвідувачів, проведення нарад та інше. Режим роботи повинен бути індивідуальним, тобто враховувати умови роботи, звички, нахили керівника.

Найбільш складним є розробка оптимального режиму праці та відпочинку впродовж робочого дня. Головне завдання розробки полягає у встановленні такої інтенсивності розумової праці, щоб робітник мав змогу до початку нового робочого дня відновити фізичні сили та розумові здібності. У таблиці 2.4 наведено науково-обгрунтовані рекомендації до регламенту внутрішньо змінного режиму праці та відпочинку керівників.

Керівникам вищого і середнього рівнів управління практично неможливо дотримуватися такого або подібного регламенту у зв'язку з тим, що існує безліч внутрішніх та зовнішніх перешкод. Тому рекомендований режим праці та відпочинку не слід вважати догмою. Але боротися за здоров'я потрібно, тому втрачені упродовж робочого дня хвилини відпочинку слід компенсувати фізичною активністю у позаробочий час та у неробочі дні.

Чіткий розпорядок дня має передбачити:

1) паузи (перерви) через кожних 1 –1,5 годин роботи, виконання найбільш складних і важливих справ у вівторок, середу, четвер (доведено, що ці дні найпродуктивніші);

2) чотири разовий режим харчування;

3) виконання найважчих елементів праці у період високої працездатності, як правило, в першій половині дня;

4) наявність вільного часу керівника, тобто часу, який він використовує для обдумування поставлених перед ним проблем, читання професійної літератури (в цей час його не відволікають співробітники);

Таблиця 2.4.

Рекомендований внутрішньо змінний режим праці і відпочинку керівника

Перерви	Кількість	Тривалість хвилин	Час проведення	Зміст
Обідня перерва	1	45-60	Через 3,5 -4 год від початку роботи	Обід в їдальні, буфеті
Регламентовані короткочасні перерви	3	8 - 10	1. Через 1,5 – 2 год від початку роботи. 2.Через 1 -1,5 год після обідньої перерви. 3.За 1 год до закінчення роботи.	Проведення комплексу виробничої гімнастики
Мікро паузи	5-8	2-3	Протягом дня через кожні 50-60 хв роботи	Комплекс із 2-3 вправ із сома масажем
«Психологічне розвантаження»	1	10-20	В обідню перерву або в другій половині дня	За індивідуальними рекомендаціями спеціалістів

5) активний відпочинок, слухання музики, зміну видів діяльності;

6) рекомендується чергувати роботи різної інтенсивності і складності (нервово-розумові з фізичними), переключення на новий вид діяльності можна розглядати як різновидність відпочинку лише за умов, що при цьому навантаження передається з одних нервових клітин на інші.

2.8. Культура праці менеджера

Поняття "організація управлінської праці" тісно пов'язане з поняттям *"культура управлінської праці"*. Поняття "культура" завжди асоціюється з духовними цінностями, а духовні цінності можуть бути тільки там, де є людина. Коли говоримо про культуру управлінської праці, розуміємо ту частину управлінського процесу, де є людські стосунки, а також особистісні вміння та навички менеджерів, дотримання ними норм і принципів суспільної моралі. Тому до культури управлінської праці належить усе те, що характеризує менеджера як особистість: знання, прагнення самовдосконалення, професійні, ділові та особистісні якості, вміння мислити, читати, писати, говорити, слухати, працювати з різними технічними засобами та документами, а також вибудовувати стосунки з іншими людьми.

На запитання: «У чому полягає сутність праці менеджера?» головний герой (директор заводу) книги Еліа Голдратта «Ціль. Процес безперервного покращання» відповідає: «Я думаю, говорю, приймаю рішення. Це моя

праця» .

Кожен менеджер повинен дуже відповідально ставитись до культури своєї праці принаймні з двох міркувань, по-перше, культура праці є невід'ємною складовою організації праці; по-друге, менеджер має бути взірцем для підлеглих в усіх аспектах трудової діяльності, у тому числі й щодо ставлення до культури праці.

Це досить широке питання, яке охоплює елементи культури робочого місця і культури трудової поведінки менеджера (рис. 2.3).

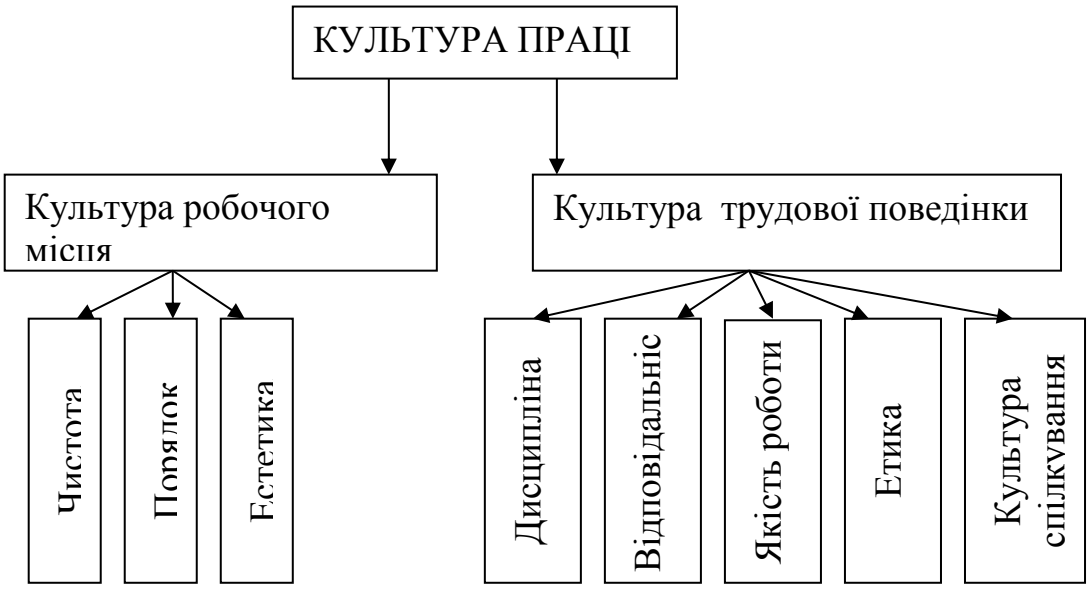


Рис. 2.3. Культура праці менеджера

Культуру робочого місця характеризують чистота, порядок, естетичне оформлення.

Чистота на робочому місці та в службовому приміщенні загалом є важливим елементом офісної культури і виховним чинником як для персоналу підприємства, так і для відвідувачів. Чистота дисциплінує людей, спонукає їх бути більш зібраним, уважнішими щодо своєї поведінки, застерігає, що тут не прийнято смітити, палити, залишати рештки їжі тощо. Дуже важливим елементом культури робочого місця є чистота повітря в приміщенні. Деякі керівники дозволяють собі палити на робочому місці, а за відсутності руху повітря швидко псується. Такі керівники самі собі псують

імідж, шкодять і власному здоров'ю, і здоров'ю підлеглого персоналу.

Порядок у приміщенні, на робочому столі, в шафах є важливою передумовою того, що кожен предмет, кожен документ перебуває у конкретному місці, його легко знайти, завдяки чому робочий час витрачається раціонально.

Естетика робочого місця полягає у раціональному поєднанні кольорів інтер'єру, дизайні робочих меблів, наявності художніх елементів (картина на стіні або акваріум), внутрішньому озелененні тощо. Приємне виробниче середовище піднімає працівникам настрій, стимулює до продуктивної праці. Відомо, що коли у людини поганий настрій, то все падає з рук, а фахівці встановили, що від цього продуктивність праці може зменшитись на 30 і більше відсотків.

Культура робочого місця, виробничого середовища створюється спеціальними службами, а щоденно підтримувати її на належному рівні повинні ті, хто там постійно працює.

Культура трудової поведінки менеджера складається з таких елементів, як дисципліна, відповідальність, якість роботи, етика, культура спілкування.

Дисципліна трудової поведінки полягає у беззастережному дотриманні правил внутрішнього трудового розпорядку, своєчасному виконанні планових завдань і доручень вищого керівництва. Запізнення на роботу, передчасне припинення роботи, неявки без поважних причин — усе це є несумісним зі статусом менеджера.

Відповідальність менеджера випливає з принципу єдиноначальності. Маючи право ухвалювати рішення, кожен керівник повинен персонально відповідати за наслідки реалізації рішень. Крім того, керівник відповідає за стан охорони праці та техніки безпеки, за здоров'я і життя підлеглого персоналу.

Якість роботи як показник культури трудової поведінки менеджера полягає у бездоганному виконанні завдань і доручень, дотриманні

встановлених термінів та якості підготовки документів, забезпеченні надійного зберігання інформації обмеженого доступу.

Етика є важливою характеристикою трудової поведінки менеджера і вимагає бути чесним, справедливим, ввічливим, поважати закон і гідність людини.

Культура спілкування — це досить широке коло елементів культури трудової поведінки. До нього належать: досконале володіння державною мовою, культурою мовлення і листування, спілкування з допомогою засобів зв'язку тощо. Головна вимога щодо культури спілкування полягає у шанобливому ставленні до кожного працівника, партнера, адресата, поважання гідності людини.

Питання для самоконтролю

1. Наведіть перелік негативних аспектів у діяльності менеджера.
2. Які хвороби і чому загрожують здоров'ю менеджерів?
3. Наведіть класифікацію факторів виробничого середовища.
4. Наведіть класифікацію елементів умов праці на виробництві.
5. Поясніть, чому різні керівники працюють у неоднакових виробничих умовах?
6. Наведіть перелік основних елементів умов праці для керівників вищого і середнього рівнів управління.
7. Наведіть перелік гігієнічних рекомендацій менеджерам.
8. Дайте характеристику нормативним параметрам мікроклімату у службовому приміщенні.
9. Яким вимогам має відповідати освітлення робочої зони менеджера?
10. Дайте визначення режиму праці й відпочинку.
11. Які види перерв рекомендовано використовувати менеджерам упродовж робочого дня?
12. Поясніть, яке значення має культура праці у діяльності менеджера?

13. Розкрийте основний зміст культури робочого місця менеджера.

14. Наведіть перелік основних складових культури трудової поведінки менеджера.

15. Поясніть зміст і значення дисципліни як складової культури праці менеджера.

16. Поясніть зміст і значення відповідальності та якості роботи менеджера.

17. Поясніть зміст і значення етики як складової культури трудової поведінки менеджера.

18. Поясніть зміст і значення культури спілкування менеджера.

Індивідуальне завдання

Тип завдання: аналітичне дослідження впливу факторів виробничого середовища на діяльність менеджерів різного рівня на основі вивчення наукової, монографічної та періодичної літератури.

Мета завдання: визначення характеру впливу факторів виробничого середовища на діяльність менеджерів різного рівня.

Самостійна робота: проаналізувати за літературними джерелами диференціацію факторів, які впливають на діяльність менеджерів.

Форма подання звіту: структурований у табличній формі (табл.2.5.) вплив соціально-економічних, техніко-організаційних та природних факторів на діяльність менеджерів.

Таблиця 2.5.

Аналіз факторів виробничого середовища, які впливають на діяльність менеджерів

Фактори	Вплив	
	позитивний	негативний
Соціально-економічні: -нормативно-правові; -економічні; - соціально-психологічні; -суспільно-політичні;		
Техніко-організаційні: - предмети і продукти праці; - засоби праці; -технологічні процеси; - організація виробництва, праці та управління.		
Природні: - географічні; - біологічні; - геологічні.		

Теми рефератів

1. Умови праці та їх вплив на працездатність менеджерів.

2. Роль стимулювання праці в підвищення ефективності діяльності менеджерів.

3. Нормування управлінської праці: досвід і проблеми.

4. Культура праці менеджера та її складові.

5. Організаційні резерви підвищення працездатності менеджера.

Тести

Контрольні запитання одиничного вибору відповідей

1. Наукова організація праці дозволяє найкращим чином поєднувати:

а) людей і ресурсів;

б) науки і техніки;

в) техніки і людей;
г) науки і ресурсів.

2. До основних задач НОП відносять:
а) соціальні, психологічні, науково-технічні;
б) економічні, психофізіологічні, суспільні;
в) економічні, соціальні, психофізіологічні;
г) фізіологічні, соціальні, економічні.

3. Забезпечення стійкої працездатності людини – це:
а) економічна задача;
б) психофізіологічна задача;
в) соціальна задача;
г) фізіологічна задача.

4. До принципів наукової організації праці НЕ відноситься:
а) принцип цілеспрямованості;
б) принцип системності;
в) принцип єдності;
г) принцип спеціалізації.

5. *До процесів організації праці, як системного процесу, НЕ відноситься:*
а) поділ і кооперування праці;
б) визначення мети і результату праці;
в) делегування повноважень;
г) контроль за якістю роботи.

Контрольні запитання множинного вибору відповідей

1. Назвіть види розподілу управлінської праці:
а) посадовий;
б) функціональний;
в) за ступенем складності;
г) технологічний;
д) професійний;
е) за ієрархією;
ж) за особистими здібностями робітника.

2. За роллю в процесі управління управлінські працівники поділяються на:
а) робітники;
б) фахівці;
в) службовці;
г) керівники;
д) технічні виконавці.

3. До менеджерів допоміжних структурних підрозділів відносяться:
а) начальники цехів;
б) головний інженер;
в) начальник транспортного цеху;
г) головний механік;

д) головний енергетик;
е) директор по персоналу;
ж) майстри.

4. *Негативні аспекти діяльності менеджера умовно можна поділити на такі групи:*
   а) суб'єктивні;
   б) об'єктивні;
   в) загальні;
   г) специфічні;
   д) екстенсивні;
   е) інтенсивіні.
5. *Культура трудової поведінки складається з:*
   а) відповідальності;
   б) дисципліни;
   в) чистоти;
   г) естетика;
   д) етики;
   е) культури спілкування;
   ж) якості роботи.

Рекомендована література

1. Дзюба С.Г., Гайдай І.Ю. Нормування праці: Навчальний посібник. – Донецьк: ТОВ «Юго – Восток, ЛТД», 2004. – 133 с.
2. Дячун О.В. Організація, нормування та оплата праці: Навч. посібник. – Львів, 2001. – 220 с.
3. Крушельницька Я.В. Фізіологія і психологія праці: Підручник. – К.: КНЕУ, 2003. – 367 с.
4. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2010. –360 с.
5. Організація праці менеджера: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. — К.: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. — 432 с.:

ТЕМА 3. ОСНОНІ ОПЕРАЦІЇ ТА ПРОЦЕДУРИ В ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

3. 1. Поняття управлінської технології.

3. 2. Методи управління та методи процесу управління.

3. 3. Процес прийняття управлінських рішень.

3. 4. Якість управлінських рішень.

3. 5. Розпорядча діяльність менеджера.

3. 6. Вимоги до завдання, що видаються підлеглим.

3. 7. Контрольні операції в діяльності менеджера.

3. 8. Стимулювання підлеглих до виконання управлінських рішень.

Основні терміни та поняття: управлінська технологія, управлінська операція, процедури управління, операції процесів управління, управлінські інструменти, методи управління, методи процесу управління, управлінське рішення, прийняття управлінського рішення, якості управлінських рішень, розпорядчий вплив, наказ, розпорядження, вказівка, доручення, порада, прохання, контроль, критика.

3. 1. Поняття управлінської технології

Праця менеджера ґрунтується на застосуванні *управлінської технології.* Це сукупність управлінських операцій та процедур, які виконують менеджери в певному порядку і визначеній послідовності, використання ними принципів, методів менеджменту, а також технічних засобів для здійснення цілеспрямованого управлінського впливу.

Управлінська операція — первинний елемент процесу управління; дія, що виконується за допомогою певних засобів праці зі збирання, обробки, оформлення інформації, яка входить до одного документа чи має одне рішення. Як правило, це елементарні спеціалізовані види роботи, які поділяти не доцільно. Сукупність операцій процесу управління, згрупованих

за принципами жорсткої послідовності, спільного предмета, необхідної взаємодії, відносної завершеності та однакового призначення називають *процедурами управління.* Прикладом процедур управління можуть бути, наприклад, підготовка та проведення наради, обробка документів, атестація персоналу, розробка цілі та місії організації тощо. Від процедур управління залежать ефективність різних заходів, успішне вирішення проблем, соціально-психологічна атмосфера у колективі, ставлення персоналу до організації. Засвоєння менеджером технології проведення окремих операцій і процедур формує його управлінські навички.

Кожна трудова операція складається з низки елементів у певній комбінації залежно від призначення і змісту операції.

Такими елементами є: слухання, читання, спостереження, обдумування, мовлення, писання, контакти з технічними засобами, інші фізичні рухи (ходіння, стояння, присідання, нахилення, обертання, очікування тощо).

Схема на рис. 3.1. ілюструє логіку редукції сукупного процесу управління підприємством на складові.

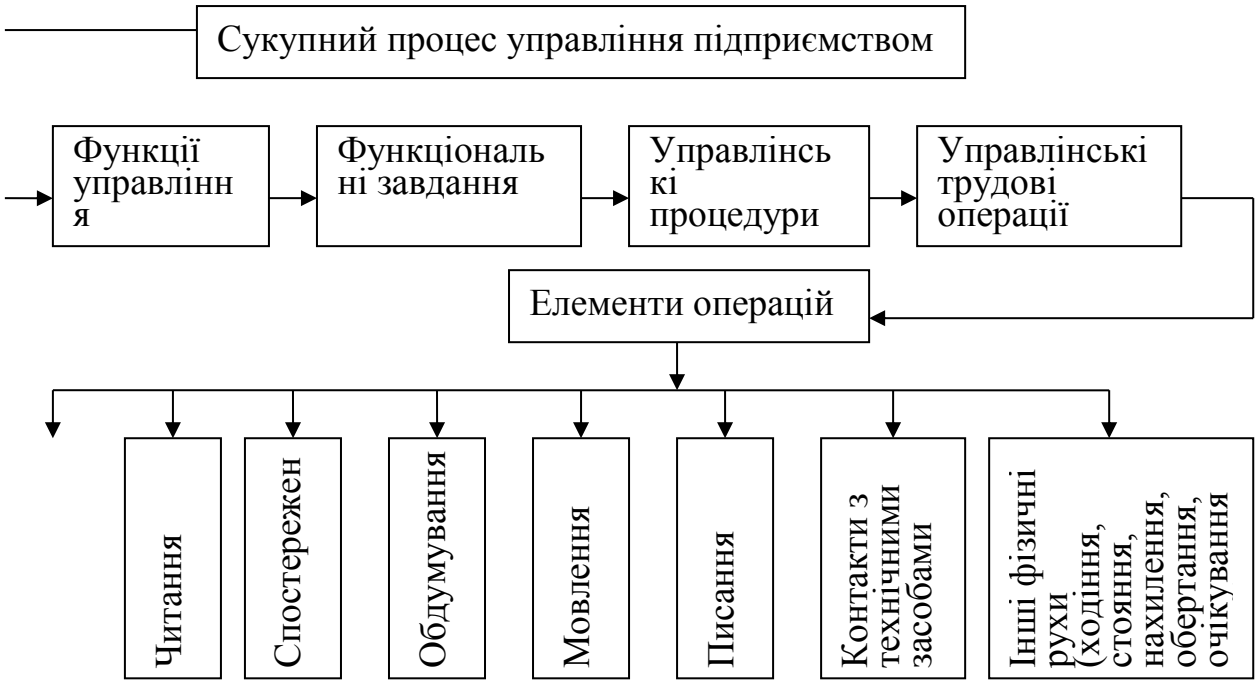


Рис. 3.1. Трудова структура сукупного процесу управління

підприємством.

З організаційно-технологічного погляду основною складовою трудового процесу в управлінні підприємством є трудова операція. Саме операції та процедури найчастіше обираються як об'єкти для аналізу трудових процесів.

За класифікацією НДІ праці операції процесів управління поділяються на три групи і десять класів (рис. 3.2).

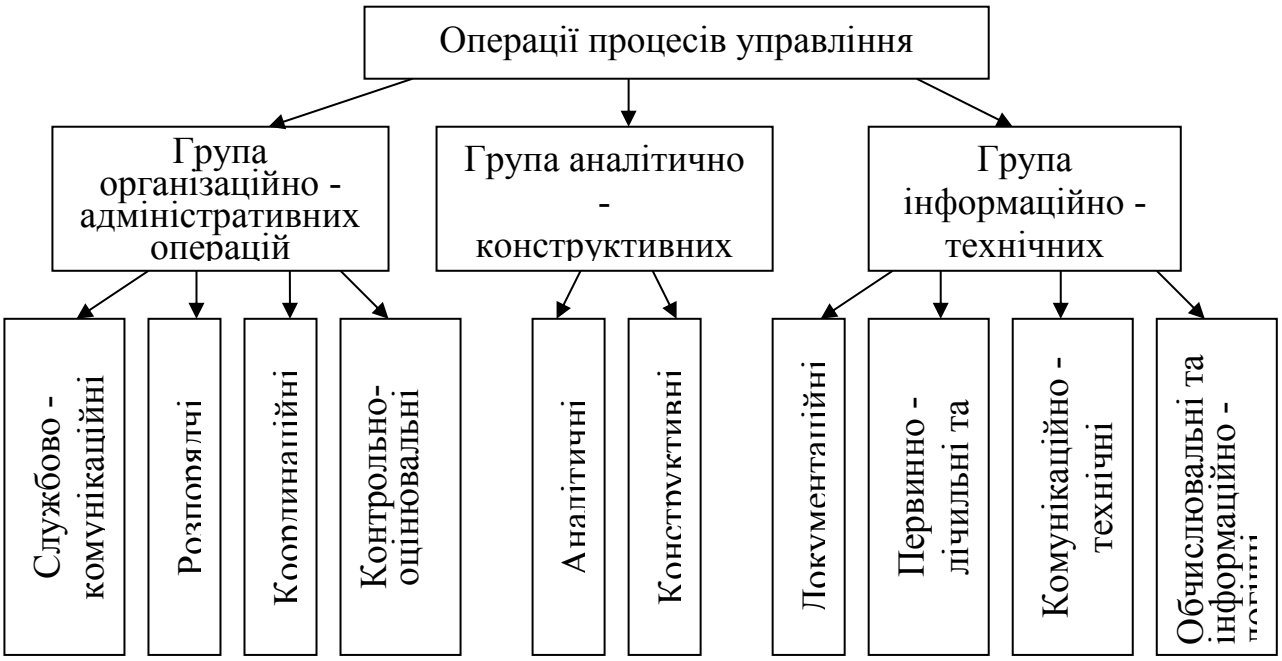


Рис. 3.2. Класифікація трудових операцій, виконуваних управлінським персоналом

Службово-комунікаційні операції включають дії управлінського персоналу, що забезпечують службові взаємозв'язки працівників у процесі виконання посадових обов'язків: телефонні розмови, диспетчерський зв'язок, обходи робочих місць керівниками, ділові бесіди, службові відрядження, приймання відвідувачів.

Розпорядчі операції. Головне призначення таких операцій полягає в оперативному і точному доведенні до виконавців ухвалених керівниками рішень. Типовими зразками таких операцій є підготовка і доведення до відома структурних підрозділів та посадових осіб наказів, розпоряджень,

вказівок, планів роботи, інструкцій, проведення усних інструктажів.

Координаційні операції об'єднують дії керівників, спрямовані на забезпечення узгодженої діяльності структурних підрозділів і окремих виконавців як необхідної передумови досягнення колективних цілей поточного, оперативного і перспективного характеру. Масовими операціями такого класу є підготовка і проведення ділових нарад і засідань, складання планів і графіків спільної діяльності.

Контрольно-оцінювальні операції. Контроль є обов'язковою функцією кожного керівника. Системно організований контроль за діяльністю колективів і окремих виконавців сприяє виконанню виробничих та інших планів і завдань. До даного класу операцій належать: контроль виконання планів, графіків, завдань; контроль виконання наказів і розпоряджень керівництва; перевірка своєчасності та якості виконання закріплених за працівниками функцій, робіт і обов'язків; складання звітів і аналітичних довідок.

Аналітичні операції передують підготовці управлінських рішень. Чим краще проведено попередній аналіз будь-якої ситуації чи проблеми, тим більше шансів розробити й ухвалити прогресивне рішення. До аналітичних операцій належать: вивчення спеціальної літератури та документації, проведення спостережень за різноманітними процесами, аналіз звітів, довідок, експертних висновків, актів.

Конструктивні операції. Цей клас охоплює дії управлінського персоналу, пов'язані з підготовкою та ухваленням різноманітних рішень: технічних, організаційних, економічних. Основні різновиди таких операцій: підготовка концепцій, пропозицій, ескізів, варіантів рішень складних проблем, колективне обговорення, обґрунтування оптимальних рішень.

Документаційні операції. У зв'язку з тим що в діяльності підприємств основними носіями різноманітної інформації є документи, до цієї групи операцій належать:

— створення документів та доведення їх до виконавців;

— стандартизація, уніфікація і типізація форм документів;

— створення й застосування типових текстів;

— скорочення кількості документів, що використовуються на підприємстві, усунення зайвих копій;

— механізація процесів копіювання, тиражування, транспортування, зберігання та пошуку документів.

Первинно-лічильні та облікові операції. Це комплекс дуже важливих робіт, метою яких є вимірювання, первинний облік і реєстрація руху матеріальних, енергетичних та грошових коштів, виробленої продукції, витрат праці, собівартості кожного виробу, синтетичних показників діяльності підприємства.

Комунікаційно-технічні операції забезпечують взаємозв'язки працівників за допомогою різноманітних технічних засобів. Це відтворення звукових та оптичних сигналів для повідомлення працівників про настання конкретної ситуації; інформування за допомогою засобів зв'язку, комп'ютерної техніки, мнемонічних схем, табло, графіків тощо.

Обчислювальні та формально-логічні операції — це роботи з опрацюванням інформації з застосуванням ПЕОМ, мікрокалькуляторів та інших технічних засобів.

Згідно з функціональним поділом праці лінійні керівники виконують переважно організаційно-адміністративні функції: службово-комунікаційні, розпорядчі, координаційні, контрольно-оцінювальні (табл. 3.1).

Керівники функціональних підрозділів разом з професіоналами цих служб більшу частину робочого часу приділяють виконанню аналітичних, конструктивних та документаційних операцій. Фахівці та технічні службовці зосереджуються переважно на виконанні первинно-лічильних, облікових, комунікаційно-технічних, обчислювальних та формально-логічних операціях.

Основними об'єктами управлінської технології є задачі, колектив, людина. Джон Адаїр, відомий спеціаліст з питань праці менеджера, використовує *модель трьох кіл,* крізь яку розкриває потребу в спільній для

всіх задачі, потребу колективу в єдності та індивідуальні потреби кожної особистості. Якщо людина нещаслива, то не зможе зробити максимального внеску у виконання спільної задачі і створення сприятливого клімату в колективі, а відсутність єдності в колективі негативно вплине на результат виконання задачі і на задоволення Індивідуальних потреб людини. Якщо задача не буде спільною для людей, то вона не об'єднає їх і не забезпечить необхідного рівня задоволення індивідуальних потреб.

Таблиця 3.1

Спеціалізація управлінського персоналу на виконанні операцій з управління виробництвом *

Категорії працівників	Трудові операції									
	Службово-комунікаційні	Розпорядчі	Координаційні	Контрольно-оцінювальні	Аналітичні	Конструктивні	Документаційні	Первинно-лічильні та облікові	Комунікаційно - технічні	Обчислювальні та формально - логічні
1.Вищий рівень управління: перший керівник організації та його заступники	+++	+++	+++	+++	++	++	+			
2. Середній рівень управління: 2.1. Лінійні керівники	+++	+++	+++	+++	+	+		++		
2.2. Керівники функціональних підрозділів	++	++	++	++	+++	+++	+++	+		
3. Нижчий рівень управління: 3.1. Лінійні керівники	+++	+++	+	+++	+			+++	+	+
3.2. Керівники функціональних підрозділів	+	+	+	++	+++	+++	+++	+		+
4. Професіонали	+	+	+	+	+++	+++	+++	+		+

5. Фахівці	+			+	++		+	+++	+	+++
б. Технічні службовці	+			+	+		+	+++	+++	+++

"Примітка:

+ — незначні витрати часу на виконання операцій;

++ — суттєві витрати часу на виконання операцій;

+++ — великі витрати часу на виконання операцій.

Під *задачею управління* розуміють сукупність спрямованих на конкретний об'єкт управління робіт (операцій, процедур), що мають виконуватися за обраним або розробленим алгоритмом (порядком виконання) у визначеному часовому інтервалі. Це основна категорія, яка розкриває конкретний зміст управління як процесу спільної праці людей і впливає на задоволення їхніх індивідуальних потреб. Задача вимагає певних зусиль, її ставить хтось (керівник) або щось (обставини), вона існує поза колективом і потребами окремої людини. Проте менеджер має ставити її перед іншими людьми, визначаючи вимірювані цілі та розбиваючи їх на окремі частини, обмежені часом. Задача має бути реалістичною і тоді менеджер зможе спрямовувати інших людей на її виконання (крізь терни до зірок). Вирішення задачі й отримання результату забезпечує управлінська технологія.

Для впливу як на діяльність організації, так і на людей, що задіяні в управлінському процесі, кожен менеджер використовує ті чи інші ***управлінські інструменти*** **-** методологічні та технічні прийоми впливу на об'єкт управління, який здійснюється відповідно до операцій та процедур менеджменту. Оскільки свою працю менеджери спрямовують у трьох напрямах (управління бізнесом, підлеглими та собою), то в кожному з них добирають відповідні інструменти.

1. Вирішуючи питання, пов'язані з *управлінням виробничою діяльністю організації, бізнесом,* менеджери в різних країнах у сучасних умовах використовують такі інструменти:

— *місію* та *візію* - для кодифікованого визначення стратегії бізнесу організації, цілей, підходів та очікуваної позиції в майбутньому;

— *процесно орієнтоване управління* — для відстеження загальних і незагальних витрат за всіма процесами і пов'язування їх із конкретними продуктами і клієнтами, що дає змогу точніше розподіляти витрати і приймати правильніші рішення;

— *збалансовану систему показників ефективності діяльності* — для переведення місії та візії в кількісні виміри і відстеження того, наскільки ефективно менеджмент досягає запланованих результатів;

— *бенчмаркінг* — для порівняння витрат і продуктивності з внутрішніми та зовнішніми точками відліку (кращими практиками);

— *реінжиніринг бізнес-процесів* - для радикальних змін в основних бізнес-процесах із метою досягнення істотного підвищення продуктивності та якості, а також скорочення затрат часу;

— *стратегічне планування* - для всеохоплюючого процесу визначення того, яким має стати бізнес і як розподіляти ресурси для досягнення поставленої цілі;

— *сценарне планування* — для підготовки кількох варіантів стратегічних рішень;

— *ключову компетенцію* — для інвестування у здобуття спеціальних навичок або технологій, що створюють унікальну цінність для клієнтів;

— *управління знаннями* — для розвитку систем і процесів ідентифікації і збільшення інтелектуальних активів організації;

— *тотальне управління якістю* — для пов'язування вимог клієнтів щодо якості продуктів і послуг з процесом роботи щодо повного усунення браку;

— *вимірювання рівня задоволеності клієнтів* — для збирання інформації про клієнтів з метою виявлення їхніх основних потреб та задоволеності;

— *сегментацію ринку та груп клієнтів* — для поділу ринку на групи клієнтів (за спільними ознаками), розробки спеціальних пропозицій продукту або маркетингових програм;

— *управління організацією стосунків із клієнтами* — для збирання інформації про клієнтів з метою кращого їх розуміння;

— *стратегію росту* — для спрямування ресурсів на реалізацію можливостей, які можуть забезпечити зростання прибутку;

— *команди об'єднання* — для об'єднання вищих керівників двох організацій із метою знаходження синергії продажу та виробництва;

— *персоніфікований маркетинг* — для організації широкого та систематичного спілкування з конкретними клієнтами;

— *аутсорсінг* — для залучення третьої сторони з метою виконання неосновних задач;

— *скорочення затрат часу* — для зменшення загального часу від створення концепції до повного виготовлення продукту або процесу;

— *оплату за результатами* — для пов'язування компенсації з вимірюваними та контрольованими цілями;

— *концепцію реальних опціонів* — для аналізу та інвестицій у реальні активи, такі як виробництво, люди та продукти;

— *аналіз акціонерної вартості* — для вимірювання здатності організації або підрозділу отримати доходи вищі за вартість залученого капіталу;

— *інтеграцію ланцюжка поставок* — для синхронізації зусиль кількох сторін (постачальників, виробників, дистриб'юторів, дилерів і клієнтів) з метою досягнення безперервності обміну інформацією, товарами та послугами;

— *стратегічні альянси* — з метою домовленості між організаціями, з яких кожна виділяє ресурси для досягнення спільної цілі;

— *венчурне фінансування* — використовується для інвестування в нові продукти або технології шляхом фінансування бізнесу всередині або за межами організації.

Під час опитування топ-менеджерів різних країн виявилося, що вони найбільш прихильні до таких інструментів: управління ланцюжками поставок, стратегічних альянсів, реінжинірингу бізнес-процесів, тотального

управління якістю, управління організацією стосунків із клієнтами. За результатами опитування про найпоширеніші управлінські інструменти, проведеного інтернет-порталом наприкінці 2005 р., до десятки найпопулярніших інструментів, які використовують українські менеджери, потрапили: бюджетування; стратегічне планування; управління організацією стосунків із клієнтами; місія та візія; реінжиніринг; аутсорсінг; бенчмаркінг; управління знаннями; процесно-орієнтоване управління. Тобто ці управлінські інструменти мають інтернаціональний характер.

2. Вирішуючи питання, пов'язані з *управлінням підлеглими,* менеджери сприяють організації спільної діяльності працівників, формуванню *сильної корпоративної культури.* Для вирішення цих задач вони використовують такий інструмент як *культура ділового спілкування.* Менеджер виконує свою професійну діяльність для досягнення поставлених цілей не сам на сам, а за допомогою інтелекту, знань, праці інших людей. Тому ефективне спілкування, вміла взаємодія, взаєморозуміння є необхідною умовою праці менеджера. "Новий світ, у якому ми живемо, — підкреслюється в книзі "Менеджмент XXI століття", — вимагає більш активного спілкування між виконавцями всіх ділових операцій. Те, що ми в останні десять років визначали як "гнучкі" вміння спілкуватися, здатність працювати з іншими людьми, розвиток стосунків — стало життєво необхідним для досягнення менеджерами успіху в майбутньому". З метою створення креативної організації менеджери використовують такі інструменти, як *управління знаннями, ключові компетенції, управління талантами* тощо. Проте сформувати в організації тенденцію до постійного вдосконалення можна лише за однієї умови — якщо застосування інструментів, відібраних із урахуванням специфіки галузі, буде супроводжуватися змінами в структурі організації та поведінці працівників.

3. Для *управління собою* менеджери використовують, за думкою Б. Голдратта, свої основні *інструменти:* власні очі та вуха, руки та голос, а також голову. "Мистецтво говорити, слухати, читати та писати, — наголошує

Джон Адаїр, — є інструментами менеджера" . Таким чином, результативність праці менеджерів залежить від культури мислення, слухання, говоріння, читання, писання, правильної організації роботи з документами, врешті-решт від постійного самовдосконалення.

Вибираючи інструмент, менеджер має зважати на три речі: *чому саме* цей інструмент використовується, *як він* вплине на самого менеджера і *які результати* очікуються завдяки його використанню. Звичайно, ефективність залежить від того, наскільки менеджер розуміє сутність цього інструменту та механізм його дії. Для успіху потрібні чіткі цілі та постійний моніторинг. До того ж треба добирати інструменти, прилаштовуючись до системи, а не навпаки. Успішні менеджери відрізняються від неуспішних саме тим, що краще вміють використовувати інструменти управління. Є такі рекомендації щодо вибору найбільш придатного для виконання того чи іншого управлінського процесу інструменту:

— визначити, для якої цілі потрібен той чи інший інструмент;

— не плутати інструмент і стратегію, адже інструменти лише допомагають у реалізації стратегії;

— вибирати потрібний інструмент для конкретної роботи, оскільки жоден інструмент не дасть позитивних результатів за будь-яких умов;

— під час вибору та використання інструменту вибудовувати комунікацію на всіх рівнях, пояснюючи, чому саме його слід використовувати;

— встановлювати конкретні результати, яких слід досягти за допомогою обраного інструменту, проводити моніторинг;

— добирати той інструмент, який підходить для сфери бізнесу організації.

У XXI ст., на думку відомого стратега С.К. Прахалада, всі поняття та інструменти, на яких нині ґрунтуються наші уявлення про менеджмент: влада, структура, ієрархія, контроль, координація, право власності і спонукальний мотив — будуть переглянуті. Виникнуть нові поняття та інструменти. Менеджеру доведеться засвоїти зовсім інший набір інструментів, багато з яких він має розробляти сам. Треба буде знаходити

нові критерії Для оцінювання ефективності та результатів у всіх ключових сферах організації, в тому числі й для прийняття рішень. Йому доведеться освоїти нові економічні інструменти, щоб уже сьогодні приймати рішення, які дадуть результати у віддаленому майбутньому. Нова філософія менеджменту дасть змогу менеджеру організовувати свою працю таким чином, щоб вивільнити великий потенціал, який ще не задіяний.

3. 2. Методи управління та методи процесу управління

Важливу роль в управлінській технології відіграють *методи управління***.** Це сукупність способів та засобів впливу суб'єкта на об'єкт управління з метою досягнення цілей організації. Це спланована за годинами послідовність здійснення управлінських робіт із використанням певної сукупності прийомів і способів. У методах концентруються всі властивості, притаманні системі менеджменту — цілі, принципи, функції та персонал управління. Взагалі методи є технологічним виявом дій управлінців, пов'язаних із виконанням функцій менеджменту.

Розрізняють методи управління та методи процесу управління.

Методи управління використовують для впливу з метою отримання конкретних результатів. З урахуванням специфіки стосунків, що виникають у процесі спільної діяльності, методи управління поділяють на:

— *організаційні методи* — способи впливу на організацію стосунків, інтереси людей для досягнення конкретних цілей. Вони ґрунтуються на об'єктивних законах ефективної організації діяльності, життєвих потребах людини. Виконання однієї й тієї самої роботи можливе за різних організаційних умов: жорсткого регламентування, гнучкого реагування, постановки загальних задач, встановлення допустимих меж діяльності та ін.;

— *економічні методи* — способи впливу на майнові інтереси окремих людей і певних груп шляхом створення економічних умов, що спонукають працівників діяти в певному напрямі й досягати вирішення поставлених

перед ними завдань. Вони виконують роль базових способів впливу на поведінку людей, підвищують їхню трудову активність. В основі лежать економічні закони ринкової економіки, а також принципи винагороди, що застосовують в організації. Серед економічних способів впливу вирізняють планування, фінансування, ціноутворення, економічне стимулювання та госпрозрахунок;

— *соціальні методи* — способи впливу на соціальні інтереси людей з метою активізації їхньої діяльності, надання їй творчого і зацікавленого характеру. Особливістю цих способів є їхній спільний для всіх характер. Серед них вирізняють: соціальне дослідження, соціальне планування, соціальне регулювання;

— *психологічні методи* — способи впливу на стосунки між людьми з метою формування сприятливого психологічного клімату, сильної корпоративної культури в організації, що є важливим фактором високоефективної діяльності людей. Серед цих способів впливу вирізняють: комплектування малих груп; встановлення сприятливих для спільної діяльності стосунків між керівниками і підлеглими; формування корпоративних цінностей, гуманізації і креативності праці; професійного відбору та навчання працівників.

Алгоритм вибору методів управління складаються з таких дій: 1) аналізу та оцінки ситуації, інтересів учасників спільної діяльності; 2) напрямів впливу; 3) вибору складу і змісту методів; 4) забезпечення умов для використання вибраних методів; 5) здійснення практичної роботи з їх використання. Методи управління використовують разом, вони однакові для різних ланок, але їх вибір менеджером залежить від особливостей конкретного об'єкта управління. З одного боку, методи управління — це процес реалізації функцій менеджменту, з іншого, — процес впливу на персонал організації з метою активізації його праці, й надання їй творчого, зацікавленого, активного характеру. Ця особливість передбачає використання методів реалізації управлінських функцій менеджера та методів його впливу на діяльність організації та персонал. Саме вони мають

пріоритетні значення, бо головне завдання менеджера — забезпечення високопродуктивної діяльності кожного працівника, незалежно від його посади та роботи, яку він виконує. Велике значення має оцінка ефективності методів, урахування їх взаємозв'язку та результатів використання. Водночас Річард Фарсон, автор книги "Менеджмент абсурду", попереджає, що кожний успішно діючий на сьогодні метод часто породжує ефект, прямо протилежний очікуваному. Якщо люди відчувають, що ними маніпулюють, повага і довіра до менеджерів різко падає.

За допомогою *методів процесу управління* виконуються лише окремі роботи. Сюди належать певні операції, процедури, що створюють процес управління, включаючи правила визначення цілей, методи розробки та оптимізації управлінських рішень, організаційно-практичну роботу з їх реалізації тощо. Наприклад, до методів, які використовують під час вироблення й прийняття управлінських рішень, належать аналітичні, евристичні, "мозкового штурму", метод Дельфі, дослідження операцій та ін.

До методів аналізу належать: порівняльний, балансовий, індексного групування, виокремлення пріоритетів, математичної статистики, середніх, абсолютних і відносних величин, функціонально-вартісний, факторний.

До методів отримання інноваційних ідей належать: "мозковий штурм", синектика, метод Діснея, морфологічні скриньки та ін..

3.3. Процес прийняття управлінських рішень

"Менеджмент — це завжди процес прийняття рішень. Прийняття рішень настільки вплетено у повсякденну діяльність менеджера, що приймаючи їх, він іноді не помічає цього", — пише Пітер Друкер у книзі "Практика менеджменту" . Прийняття управлінського рішення та організація його реалізації — це найважливіша процедура, яку здійснює менеджер. *Рішення* — це правовий акт, що приймається менеджером із метою вирішення важливих питань. Термін "рішення" має два лексичних значення:

1) пошук бажаного результату; 2) результат.

Управлінське рішення — це вольовий акт втручання суб'єкта управління в діяльність об'єкта управління для виходу з певної ситуації. Це найраціональніший варіант дій із багатьох можливих за конкретних умов функціонування системи управління. *Прийняття управлінського рішення* — це процес вибору остаточного варіанта дій і затвердження його в установленому в певній організації порядку. Прийняття рішення — це складний і надзвичайно відповідальний процес: вибір того чи іншого рішення може мати згубні наслідки не лише для менеджера, але й для всієї організації. "Кожне рішення, — пише Пітер Друкер, — нагадує хірургічну операцію. Це втручання в ту чи іншу систему і через це містить ризик смертельного кінця. Ось чому невиправдане рішення так само шкодить, як і хірургічне втручання без медичних показань" . Якщо на запитання: "Що трапиться, коли нічого не робити?" менеджер може відповісти: "Нічого особливого", значить ніякого рішення приймати не треба.

Управлінське рішення характеризується *такими ознаками*:

— наявністю цілей, що виражаються у конкретних кількісних і якісних показниках;

— необхідною доцільністю і об'єктивною можливістю вибору оптимального варіанта дій із багатьох можливих;

— потребою виявлення волі керівника або колегіального органу;

— змістом, який визначається цілями, на реалізацію яких управлінське рішення спрямоване;

— розумово-психологічною діяльністю людини, що супроводжується пред'явленням вимог до її особистісних та ділових якостей;

— необхідністю досвіду, інтуїції, здорового глузду менеджера, тобто володіння ним мистецтвом управління;

— процесом реалізації рішення, який супроводжується ефективним стимулюванням діяльності персоналу.

Рішення, які повинен приймати менеджер, можна поділити на дві

групи:

1) *тактичні:* вони стосуються менш важливих, часто рутинних справ;

2) *стратегічні:* всі рішення, пов'язані з основними завданнями бізнесу та їх досягненням, організаційною структурою, а також рішення щодо великих капіталовкладень. Ці рішення можуть мати для організації важливі наслідки. Чим вищий рівень в управлінській ієрархії займає менеджер, тим більше стратегічних рішень він приймає.

Управлінські рішення, що приймаються менеджерами, поділяють за кількома класифікаціями:

— *за функціональним призначенням:* планові, організаційні, координуючі, регулюючі, контрольні;

— *за сферою дії:* економічні, соціальні, технічні, технологічні, кадрові тощо;

— *за кількістю цілей:* одноцільові, багатоцільові;

— *за належністю до ієрархічних рівнів:* рішення першого рівня, рішення другого рівня, рішення третього рівня тощо;

— *за строком дії:* короткострокові (оперативні), середньострокові, довгострокові (стратегічні);

— *за масштабом проблем, що вирішуються* загальні, часткові;

— *за причинами виникнення:* з ініціативи керівних органів, з власної ініціативи, ситуаційні, програмні, сезонні;

— *за силою впливу:* конкретно-жорсткі, гнучкі, орієнтуючі, нормативні;

— *за методами розробки:* графічні, математичні, текстові;

— *за складністю:* стандартні (такі, що повторюються), творчі (складні);

— *за визначеністю умов виконання:* визначені, невизначені, ризикові.

— *за організацією розробки:* індивідуальні, колегіальні, колективні.

Приймаючи рішення, менеджер повинен визначити, як він буде це робити: індивідуально, чи за участю інших людей. Американські вчені В. Врум та Ф. Йєттон виділили *п'ять стилів прийняття рішення менеджером*:

1) менеджер приймає рішення одноосібно, навіть не обговорюючи ситуацію з іншими. Він покладається на власні знання, досвід та достовірність

інформації;

2) менеджер збирає інформацію разом із підлеглими (не пояснюючи їм, навіщо йому це потрібно), а потім приймає рішення одноосібно;

3) менеджер консультується з підлеглими в індивідуальному порядку, а потім приймає рішення одноосібно. Автор теорії обмежень системи Е. Голдратт рекомендує менеджерам під час прийняття одноосібного рішення спиратися на своїх найближчих помічників. "Правда, — пише він, — серед них теж є як прибічники, так і ті, що сумніваються чи поставлені у глухий кут, а також і просто скептики. Проте треба зробити так, щоб вони не просто знали, що робить менеджер, а чому саме він це робить";

4) менеджер консультується з усією командою, але рішення приймає одноосібно. При цьому він враховує висловлені варіанти розв'язання проблеми;

5) менеджер надає команді повну інформацію, разом із командою обговорює проблему і приймає рішення. Проте відповідальність за прийняте рішення все ж таки несе сам.

Колишній прем'єр Великобританії, менеджер державного рівня Маргарет Тетчер про свій підхід до прийняття рішень говорила так: "Я разом з іншими вирішую, яким шляхом нам іти, після чого я докладаю всіх зусиль, щоб пройти цей шлях, подолавши усі труднощі. З мого боку це не самовпевненість, це рішимість та рішучість".

Найкращий варіант, коли у прийнятті рішення бере участь команда. Тоді кожний відчуває відповідальність за роботу групи в цілому, а не тільки за свої дії. Чим більше люди задіяні у прийнятті рішення, що стосується їх безпосередньо, тим сильнішою буде в них мотивація виконувати ці рішення. Максимальне залучення працівників у процесі прийняття рішень Р. Фарсон називає менеджментом співучасті. Успіх такого менеджменту залежить від взаємної довіри, компетентності менеджера і його готовності до опору з боку підлеглих. Створення демократичних умов у колективі і максимальна залученість усіх працівників до реалізації рішення зміцнюють ієрархію, а не

знижують її. Проте лише деякі менеджери визнають групу здатною приймати розумні рішення, тому що бояться втратити професійний авторитет. Ступінь залучення інших до прийняття рішення багато в чому залежить від того, чи є менеджер лідером у колективі. Якщо менеджер має чітко визначені повноваження, то він несе повну відповідальність за роботу колективу і може заявити, що в прийнятті рішення його слово є останнім. Якщо ж менеджер є визнаним лідером, то колектив має право самостійно вибирати між альтернативними варіантами, а від менеджера згоди чи незгоди. "І все ж, — підкреслював Лі Якокка, — найважливіші рішення приймаються не колективними органами, не комітетами, а окремими особами. Я завжди дотримувався принципів демократизму до моменту прийняття рішення. Після цього говорив: я вислухав усіх, а тепер послухайте, що ми будемо робити" .

Процес прийняття управлінського рішення та його реалізації проходить такі стадії:

— перша — визнання існуючої проблеми, формулювання її, визначення критеріїв успішного вирішення;

— друга — розробка альтернатив, їх оцінювання, вибір кращого варіанта;

— третя — реалізація рішення, аналіз та контроль його виконання.

Найвідповідальнішою є друга стадія. Вона складається із вирішення таких завдань:

— виявлення та аналіз проблемних ситуацій у роботі організації. Для цього необхідно зібрати інформацію і на її основі змоделювати майбутній стан самої організації та зовнішнього середовища;

— формулювання цілей управлінського рішення. Вони мають бути чіткими, конкретно сформульованими та спиратися на визначені терміни;

— складення якомога повнішого переліку можливих варіантів вирішення проблемної ситуації. Чим більше обґрунтованих варіантів вдається знайти, тим більша вірогідність, що серед них є найкращий з усіх можливих;

— обґрунтування критеріїв оцінки цих варіантів. Як правило кожний із

варіантів оцінюється за кількома критеріями, але однаковими для усіх варіантів;

— відбір припустимих альтернатив, які відповідають завданням управлінського рішення та певним обмеженням (ресурси, час, вартість, якість, екологія тощо);

— попередній відбір кращого варіанта рішення. Здійснюється на основі зіставлення показників та критеріїв, що характеризують кожне з них.

Під час вибору кращого варіанта Пітер Друкер рекомендує враховувати:

— наявність ризику (тут важливе співвідношення між виграшем та програшем);

— економію зусиль (важливо враховувати, яких зусиль треба докласти для досягнення потрібного результату);

— фактор часу (щоб змінити ситуацію, впровадити нове, необхідно охопити всю картину в цілому);

— обмеженість ресурсів (потрібно розуміти, що змінювати доведеться тих людей, які є, враховуючи їхню кваліфікацію, компетентність та розуміння ситуації).

Є кілька підходів до прийняття менеджером управлінського рішення:

— *інтуїтивний* (рішення приймається начебто на несвідомому рівні й при цьому випадково дає позитивний результат);

— *заснований на судженнях* (базується на знаннях, умінні та досвіді менеджера і членів його команди, але при цьому набутий раніше досвід випадково дає позитивний результат);

—*раціональний* (також базується на знаннях, умінні, проте залежить не від досвіду, а від ситуації, що склалася);

— *інноваційний* (складність і непередбачуваність розвитку ситуації змушує приймати неординарне, ризиковане рішення, що містить нововведення).

При виробленні та прийнятті управлінських рішень менеджер використовує такі методи:

— *аналітичні:* використовуються при вирішенні добре структурованих проблем, у яких залежність між елементами ситуації має числові значення. Для обґрунтування рішення використовуються економіко-математичні розрахунки;

— *евристичні:* використовуються тоді, коли залежність між елементами ситуації має лише якісні характеристики (неструктуровані проблеми). Ці методи вибудовуються за допомогою логіки, здорового глузду та знання теорії управління.

Спеціалісти з менеджменту рекомендують подавати процес вибору майбутнього рішення у вигляді схеми доступних альтернатив та їх можливих наслідків. Такі схеми мають деревоподібну структуру, тому й отримали назву *"дерево рішень"*. Ці схеми особливо корисні під час аналізу ситуацій, коли треба послідовно приймати рішення. Дерево складається із різних вузлів та гілок, які від них відходять. На них розміщуються квадрати (пункти прийняття рішення) та круги (можливі події). Гілки, що виходять із квадратних вузлів, означають альтернативи; гілки, що виходять із круглих вузлів — можливі події (або умови). Після того, як дерево побудовано, воно аналізується справа наліво, тобто починати треба з останнього варіанта.

Реалізація управлінського рішення вимагає від менеджера визначення конкретних виконавців та організації їхньої роботи. Тому процедура реалізації рішення вимагає від менеджера не лише ухвалення прийнятного рішення, а й обов'язкової організації його виконання. Насамперед, йому слід провести відповідне роз'яснення основних завдань прийнятого рішення в колективі і, в першу чергу, для безпосередніх виконавців. Менеджер сам не може втілити рішення в життя, необхідно, щоб інші люди зрозуміли мету рішення, а також зміну поведінки, якої від них очікують, і те, на що їм слід розраховувати. Щоб інші люди втілили прийняте рішення в життя, воно має стати для них "своїм". А для цього вони мають брати участь у розробці рішення, розгляді його альтернативних варіантів. Процес реалізації управлінського рішення складається з кількох етапів:

1) визначення термінів виконання і завершення управлінського рішення та виконавців кожної запланованої дії;

2) забезпечення робіт необхідними ресурсами, вибір раціональних методів та стимулів;

3) безпосереднє здійснення запланованих дій та робіт, включаючи оперативний контроль за їх виконанням (за необхідності вносяться корективи у зміст управлінського рішення);

4) аналіз результатів реалізації управлінського рішення.

Реальну цінність рішення видно тільки після його виконання. Тоді ж закінчується процес реалізації рішення.

На результативність управлінського рішення впливає *ряд факторів,* зокрема

— стан системи управління в організації загалом;

— принципи, що використовуються в системі менеджменту;

— ділові якості персоналу організації;

— ступінь досконалості організаційної системи менеджменту;

— методи менеджменту;

— організація та методика розробки управлінських рішень;

— обсяг та цінність інформації, що використовується при розробці управлінських рішень;

— суб'єктивні фактори оцінок управлінських рішень (керівниками, експертами, колективом тощо);

— технологія менеджменту, прийнята в організації;

— час, що відводиться для виконання рішення;

— стиль діяльності керівника організації;

— рівень корпоративної культури в організації.

Під час прийняття рішення дуже важливо, щоб менеджер уявляв собі його можливі наслідки (бажані, небажані, очевидні, приховані), а також те, як це рішення вплине на виконання поставленої цілі, на організацію в цілому, на колектив, на окремих людей і на нього самого. Джон Адаїр описує процес

прийняття рішення так:

а) ви приймаєте рішення; б) реалізуєте його на практиці; в) живете з наслідками.

Якщо можливі наслідки не продумані ретельно, то прийняте рішення може мати негативні й навіть трагічні наслідки. Академік НАН України В.С. Будник у журналі "Аристократ" (лютий 2004 р.) розповідає про такий трагічний наслідок, який стався під час запуску ракети на полігоні Байконур у 1960 р. Ракета вже стояла на стартовій площадці й була готова до запуску. Комісія, що її приймала, виявила невелике підтікання в турбонасосному агрегаті. Проте, оскільки рішення вже було прийняте, запуск вирішили не відміняти. Через кілька хвилин після команди "запуск" загорівся бак із паливом і розпочалася величезна пожежа, яка забрала життя понад сотні людей, у тому числі загинув і керівник, який не відмінив свого рішення щодо запуску ракети.

Дуже важливим для реалізації менеджером управлінського рішення є механізм зворотного зв'язку, який має забезпечувати постійну перевірку того, наскільки реальні наслідки прийнятого рішення відповідають очікуванням, пов'язаним із його прийняттям. Це викликано тим, що *по-перше,* ніхто не застрахований від помилок, *по-друге,* навіть ефективні рішення швидко застарівають. Для надійного зворотного зв'язку потрібно мати спеціально зібрану інформацію та надійні канали комунікації. "Якщо рішення не вдалося реалізувати, то це зовсім не рішення, а лише (у кращому випадку) наші сподівання, — пише Пітер Друкер. — Ефективне рішення має базуватися на добре продуманій концептуальній основі, а дії, спрямовані на його втілення, повинні бути якомога простішими за своїм змістом і якомога ближчими до робочого рівня". Менеджер не має права приймати непродумані рішення, і саме компетентність у розробці, прийнятті та реалізації управлінського рішення відрізняє ефективного менеджера від неефективного.

3.4. Якість управлінських рішень

Управлінські рішення мають вирішальне значення для діяльності будь-якої організації, тому дуже важливо мати чітке уявлення про вимоги до їх якості. На жаль, у фаховій літературі до цього часу відсутня єдина загальновизнана класифікація чи хоча б перелік таких вимог.

Узагальнивши напрацювання інших авторів (М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова, В. М. Колпаков, В. Скутер, В. Г. Шипунов, О. М. Кишкель) та власний досвід управління, автор пропонує таку сукупність вимог до якості управлінських рішень:

- цілеспрямованість (адресність);
- законність (легальність);
- економічність;
- соціальна доцільність;
- наукова обґрунтованість;
- директивність;
- своєчасність;
- стислість;
- повнота;
- доступність;
- забезпеченість.

Цілеспрямованість, або адресність, слід розуміти як спрямувати прийняте рішення на розв'язання конкретної проблемної ситуації, досягнення чітко визначеної мети з наперед заданими параметрами бажаного результату. Звичайно, це пов'язано з конкретним об'єктом управління (відділ, лабораторія, цех або завод тощо), з прізвищами відповідальних за виконання рішення осіб.

Законність, або легальність. Будь-яке управлінське рішення не повинно суперечити нормам чинного законодавства, підзаконних актів, відомчих інструкцій та внутрівиробничих нормативних документів. В організаціях мікрорівня ця вимога забезпечується шляхом погодження проектів наказів, розпоряджень, деяких інших організаційно-розпорядчих документів юрисконсультом. Нормативні документи органів державного управління в обов'язковому порядку передаються для контролю та реєстрації в Міністерство юстиції України. Без погодження з Міністерством юстиції нормативні документи органів державного управління не мають юридичної сили, не визнаються

чинними.

Економічність. Для кожного економіста, для кожного керівника ця якість управлінського рішення має бути аксіомою, адже немає сенсу витрачати час, гроші, інші ресурси на підготовку рішення, виконання якого не дасть окупності затрат і не принесе певного прибутку чи принаймні гарантованого соціального ефекту.

Соціальна доцільність. У ринкових умовах деякі керівники організацій, користуючись слабкістю чи взагалі відсутністю громадського контролю, намагаються запроваджувати рішення, позбавлені соціальної доцільності (ефективності), тобто такі, що або не мають жодної користі для персоналу, або навіть завдають шкоди працівникам, зате вигідні адміністрації разом з власником. Запобігти виникненню подібних ситуацій можна лише через посилення ролі профспілкового органу найманого персоналу в управлінні організацією. Принципово важливі управлінські рішення, які торкаються інтересів трудового колективу підприємства або окремого структурного підрозділу, слід погоджувати з представницьким органом найманих працівників.

Наукова обґрунтованість. Прості, шаблонні рішення оперативного характеру жодного наукового обґрунтування не потребують, навпаки, відповідальні, з елементами ризику рішення стратегічного характеру потребують ретельного і всебічного наукового обґрунтування та навіть наукового супроводу у процесі їх виконання. Це пояснюється вагомістю таких рішень для подальшої долі організації, необхідністю пошуку та аналізу великих обсягів різноманітної інформації, застосування складних методів підготовки рішень, оцінювання кількох альтернативних варіантів рішення. Часто виникає потреба у проведенні експеримента на вужчій базі, перш ніж застосовувати його широкомасштабно.

У певних випадках доцільним є залучення до підготовки складних проектів зовнішніх експертів, консультантів, наукових працівників, які мають досвід підготовки таких проектів.

Директивність. Кожне рішення готується з метою практичного застосування та отримання конкретного позитивного результату. Щоб цей намір

не залишився тільки на папері, невід'ємною частиною рішення має бути вказівка, оформлена у наказовій, директивній формі, із зазначенням на якому об'єкті впроваджується рішення, в які строки, хто відповідальний, який порядок контролю, яка форма і періодичність звітності про виконання тощо.

Своєчасність. Відомі випадки, коли з різних причин, найчастіше суб'єктивних, наказ, розпорядження чи інший директивний документ подано посадовій особі, відповідальній за його виконання, у той день, коли вже треба звітувати про виконання, або навіть і пізніше. Відправник документа заздалегідь знає, що термін виконання не буде дотримано, бо це не можливо зробити з об'єктивних причин. Таке ігнорування принципу своєчасності управлінського рішення дратує виконавців, не сприяє вихованню розуміння важливості дотримання виконавської дисципліни.

Своєчасно підготовлений і доведений до виконавців документ є важливою передумовою його виконання у намічені строки.

Стислість. Це важлива якісна характеристика будь-якого службового документа. У сфері управління промисловими підприємствами обертається величезна кількість різноманітної інформації. Керівники не мають часу на ознайомлення з довгими текстами документів. Кожне зайве слово в документі забирає час керівника та відволікає увагу, а часто й ускладнює сприйняття основного змісту. Чим стисліше сформульовано директивну частину управлінського рішення, тим краще.

Повнота. Ця вимога є зворотним боком щодо вимоги стислості управлінського рішення. Документ, до якого входить директивна частина управлінського рішення, повинен містити всю необхідну інформацію для успішного його виконання, але без шкоди для стислості: Певною мірою це досягається через використання заготовлених трафаретів (бланків), в яких умовно постійна інформація наноситься друкарським способом, а змінна інформація доповнюється ручним або машинним способом.

Доступність. Управлінське рішення незалежно від того, в якій формі воно надійшло до виконувача, має бути доступним для сприйняття, зрозумілим, не

містити двозначності.

Забезпеченість. Цілеспрямованість управлінського рішення вимагає обов'язкового досягнення поставленої мети. Складні рішення називають такими тому, що для їх реалізації потрібні різноманітні та значні за обсягами ресурси: часу, матеріалів, енергії, праці робітників, коштів тощо. Документація з управлінського рішення повинна містити повну інформацію про те, які конкретно ресурси потрібні, яких якісних характеристик, в яких обсягах, хто кожен вид ресурсів постачає, в який час та в який спосіб. Також важливою є інформація про строки виконання завдань, якісні параметри, форму звітності та порядок контролю.

3.5. Розпорядча діяльність менеджера

Розпорядча діяльність менеджера відноситься до групи організаційно-адміністративних методів управління. І хоча, наразі, іншим методам управління приділяється велика увага (економічним, психологічним), без організаційно-розпорядчих методів вони існувати не можуть.

Розглянемо структуру організаційних методів та місце розпорядчих операцій в цій системі.

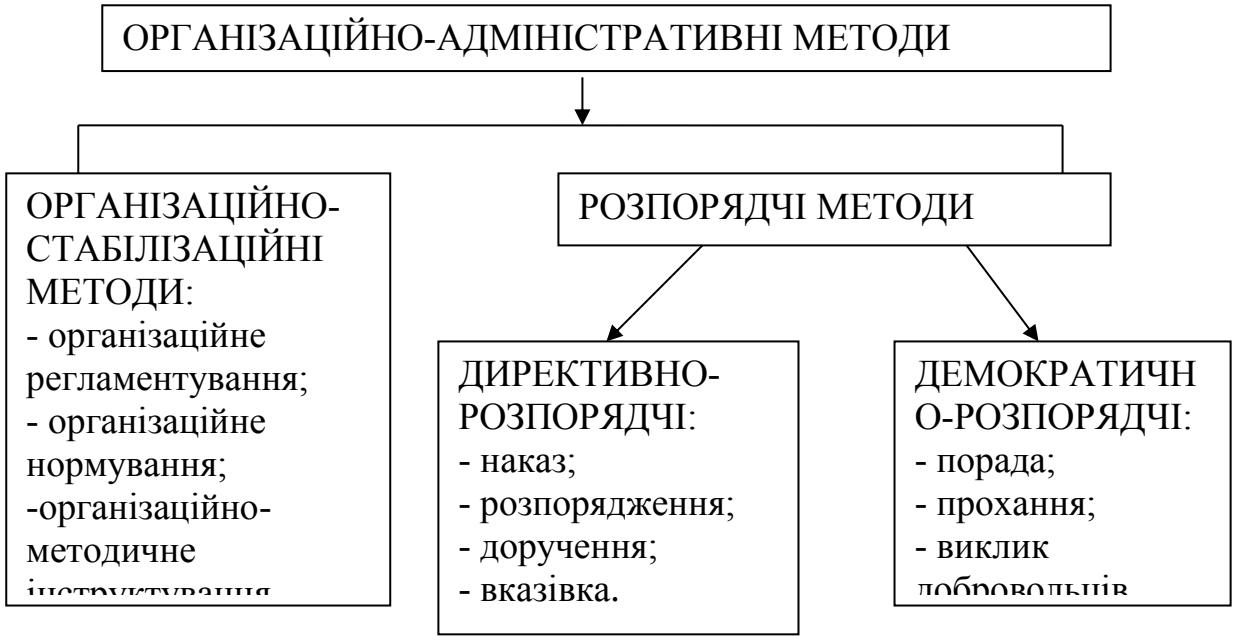


Рис.3.3. Структура організаційно-розпорядчих методів управління в діяльності менеджера

Організаційно-адміністративні методи мають прямий вплив на керівний об'єкт Вони покликані забезпечити організаційну чіткість і дисциплінованість праці. Ці методи регламентуються правовими актами трудового і господарського законодавства.

Розпорядчий вплив – це пряма адміністративна вказівка, яка має обов'язковий характер, і адресується керованим об'єктом або особам.

На практиці часто вдаються до глибоких адміністративних заходів впливу, спрямованих на усунення порушень зв'язків і ритмічності процесів господарської діяльності організації. На відміну від організаційно - стабілізаційних методів, спрямованих на формування системи управління, розпорядчі дають змогу вирішати тільки окремі питання.

Розпорядчий вплив у директивній формі не припускає самостійного визначення виконавцем вибору прийомів виконання певної дії, крім запропонованого керівником.

Розглянемо групу директивно-розпорядчих методів впливу.

Залежно від змісту і рівня управління виділяють такі види директивно-розпорядчий впливу наказ, розпорядження, вказівка і доручення.

Наказ – це розпорядчий документ виданий керівником підприємства, яке є самостійним господарським суб'єктом, з метою вирішення основних і оперативних завдань.

Залежно від змісту розрізняють накази:

- накази із загальних питань;
- накази із створення, організації, ліквідації, перейменування, зміною масштабу діяльності підприємства або структурного підрозділу;
- накази по особовому складу, якими оформляють призначення, переміщення, звільнення, заохочення, стягнення й інші дії щодо працівників

Розпорядження – це правовий акт, виданий керівником структурного

підрозділу для вирішення оперативних питань.

Розпорядження мають обмежений строк дії й стосуються вузького кола питань і виконавців.

З поглибленням і уточненням розподілу праці, документуванням його зв'язків, розробкою положень і посадових інструкцій та загальному удосконаленню управлінської діяльності зменшилась необхідність у виданні наказів та розпоряджень.

Розпорядження може видаватися в усній, письмовій та змішаній формі і від того як воно видається залежить якість його виконання. Розпорядження має мобілізовувати ініціативу працівників і викликати в них позитивні емоції, що залежить від багатьох факторів:

- воно повинно відповідати можливостям підлеглих та їх здібностям;
- повинно бути зрозумілим підлеглим, мати термін виконання і форму звіту.

Розпорядницька діяльність здійснюється також шляхом видачі завдань підлеглим.

Виконавці часто використовують різні прийоми, щоб не виконувати завдання або відтягнути строк його виконання. У свою чергу працівники також використовують деякі прийоми:

- посилаються на зайнятість;
- намагаються переконати, що доручення не входить в обов'язки підлеглих;
- намагаються довести що виконання завдання залежить від третьої особи;
- вимагають допомогу;
- посилаються на відсутність досвіду; погрожують керівнику скаргами;
- вказують на безкорисність даного завдання;
- роблять вид, що не розуміють про що йдеться мова.

Найбільш поширеною оперативною формою розпорядчого впливу менеджера є *вказівка.* Вона, як правило, дається в усному вигляді. Усні розпорядження віддаються під час вирішення термінових завдань невеликої складності та важливості і, як правило, у стабільних колективах. Найчастіше цю форму застосовують менеджери низового рівня управління. Іноді менеджер

здійснює розпорядчий вплив у вигляді *доручення***.** Воно регламентує тільки зміст завдання, залишаючи підлеглим право вибору способу дій, а іноді й термінів виконання. У дорученні, як правило, подається інформація про конкретні цілі й завдання, на підставі якої підлеглі можуть самостійно приймати рішення та працювати. Ця інформація має бути чіткою і зрозумілою, щоб уникнути можливого неадекватного розуміння підлеглими думки менеджера.

Щоб забезпечити ефективність розпорядчого впливу менеджера, йому слід удосконалювати інформаційні аспекти розпорядчої діяльності, для чого необхідно:

— оптимізувати інформаційні потоки в організації (оптимальним вважається такий інформаційний обмін, при якому інформація передається оперативно і в такому обсязі, який є необхідним для забезпечення процесу управління);

— поліпшити взаємодію менеджера і підлеглих (менеджерові слід оволодіти психологічними механізмами взаємодії та взаєморозуміння, технікою ефективного спілкування);

— поліпшити організацію ефективної системи зворотного зв'язку (слід одержувати інформацію з "перших рук", тоді вона буде більш достовірною);

— впровадити систему збирання пропозицій і їх аналізу (успіх організації залежить від того, наскільки працівники "включені" у її справи і зацікавлені в підвищенні ефективності роботи);

— створити систему оперативного і повного інформування всіх працівників (оперативне і повне інформування працівників із офіційних джерел зменшує потенційні негативні наслідки чуток);

— забезпечити працівників сучасними інформаційними технологіями (це сприяє скороченню непродуктивних витрат робочого часу).

Патрік Форсіт рекомендує менеджерові в процесі підготовки наказу або розпорядження дотримуватися такої послідовності у викладі інформації:

1) чітко визначити, *що саме* треба зробити (дати детальне пояснення);

2) визначити, *чому це* потрібно зробити (розуміння цілі підвищує мотивацію дії щодо її виконання);

3) визначити, *як треба* зробити (які саме використати методи, інструменти тощо);

4) чітко визначити *термін*, до якого слід закінчити роботу.

Такі дії менеджера дають змогу збільшити впевненість у тому, що виконавець зрозуміє розпорядження і воно буде виконане належним чином.

Строки виконання наказу, розпорядження, вказівки встановлюються менеджерами із зазначенням конкретної дати, до якої потрібно отримати очікуваний результат (наприклад, до 10.09.2007 р.), і визначаються з моменту їх підписання. Строк виконання документа, який направляється в підпорядковану організацію, визначається з моменту підписання його керівником вищого рівня управління.

Ступінь категоричності вимог у розпорядчій діяльності менеджера залежить від стилю керівництва менеджера: авторитарного, демократичного чи ліберального. Беззаперечний наказовий тон постановки завдання менеджером необхідний у тих ситуаціях, які потребують негайних і неординарних дій (ліквідація наслідків аварії, можливе стихійне лихо, загроза життю людини та ін.). Той менеджер, який хоче спиратися на ініціативу підлеглого, його творчий підхід до вирішення проблеми, має демонструвати повагу до знань, вмінь та досвіду підлеглого. При цьому найкращим буде демократичний стиль керівництва та використання способу переконання. Під час обговорення працівник зможе усвідомити не лише сутність завдання, а й свою роль у розв'язанні цього завдання для всієї організації (підрозділу чи групи).

Наступна група розпорядчих методів - *це демократично-розпорядчі методи*, їх види: порада, прохання, виклик добровольців. Розглянемо їх сутність.

Порада – залишає підлеглому певну свободу відносно змісту доручення, зберігаючи незмінною тільки його сутність.

Прохання – є доцільним, якщо завдання звичайне, а відносини між керівником і підлеглим – довірчі.

Виклик добровольців – засновано на довірі до підлеглих, коли вони - це єдина команда, що має спільні цілі, що відповідають цілям організації.

На вибір виду розпоряджень чинять вплив такі фактори:

- терміновість та важливість проблеми;
- складність проблеми;
- обсяг завдань, що містить розпорядження;
- ступень зрілості підлеглих (стаж роботи, рівень професіоналізму і компетенції);
- взаємовідносини між керівником та підлеглими;
- чисельність трудового колективу;
- стабільність колективу.

З метою підвищення ефективності розпоряджень**,** вони повинні відповідати таким вимогам:

- відповідність стратегії підприємства;
- відповідність компетенції керівника;
- відповідність компетенції підлеглого;
- обґрунтованість реалізації;
- конкретність, точність, чіткість формулювання;
- забезпеченість необхідними матеріальними й інформативними ресурсами;
- мати часовий горизонт виконання;
- мати можливість перевіряти та оцінювати результати дій, спрямованих на виконання розпоряджень на різних етапах.

3. 6. Вимоги до завдань, що видаються підлеглим

1. Завдання, що ставиться в наказі, розпорядженні, вказівці чи дорученні, повинно відповідати реальним можливостям виконавців, і формулюватися у двох межах: максимальній, яку не слід перевищувати, і мінімальній, нижче якої опускатися не можна».

Слід встановлювати форму надання результатів виконаної роботи; звіт, усне повідомлення, реферат та ін.

2. Завдання потрібно формулювати таким чином, щоб його добре зрозуміла

інша людина, а терміни виконання булі чітко визначеними та обговореними разом із підлеглими. Інакше послаблюється виконавська дисципліна. Інформація, яка нечітко доведена до виконавця, або перекручується, або втрачається. У цьому випадку вина за невиконання завдання лягає на менеджера. Щоб переконатися, що підлеглий правильно зрозумів зміст завдання, слід поінтересуватися , як він уявляє собі мету завдання, , конкретний результат, як збирається діяти. Слід встановити проміжні результати та терміни їх виконання.

Чітко встановлені терміни виконання завдання дають можливість правильно розподілити ресурси у процесі виконання роботи, створюють умови, які дозволяють працювати у природному ритмі.

3. Завдання повинні бути різноманітними, щоб на знижувати інтерес працівника до роботи. Слід їх чергувати за видами робіт, що повинен зробити підлеглий, розширювати коло проблем, які він повинен вирішити. Різноманітність завдань активізує приховані можливості, сприяє удосконаленню майстерності працівника, їх професійних якостей.

4. Під час видачі завдання слід дотримуватися принципу єдиноначальності, тобто неприпустимо видавати завдання підлеглому без відома його безпосереднього керівника. Якщо інцидент мав місце, то підлеглий має повідомити про це свого безпосереднього керівника. Неприпустимо, щоб черговість виконання завдань керівників «свого» та отриманого «зверху» встановлював сам підлеглий. Такий порядок вносить невизначеність в управління, знижує впевненість керівника у точному та своєчасному виконанні власних вказівок.

5. Недоцільно одночасно видавати підлеглому декілька термінових завдань, інакше слід встановити черговість їх виконання. Бо підлеглий може встановити для себе таку пріоритетність їх виконання, яка не буде відповідати цілям керівництва.

6. Суперечливість неправильно поставлених завдань призводить до додаткових витрат часу менеджера та підлеглого. Зниження вимогливості (особливо при неформальних взаєминах менеджера з підлеглим) може призвести

не тільки до погіршення виконавчої дисципліни, безвідповідальності, а й до втрати поваги й довіри до менеджера.

7. Отримані виконавцем завдання можна відмінити або змінити тільки у виняткових випадках. Бажано надати можливість закінчити роботу, навіть якщо її результати будуть використані пізніше. Неприпустимо, коли результати праці працівника взагалі ігноруються. Така практика укріплює впевненість працівника щодо необов'язковості встановлених термінів робіт й у формальності виданого завдання.

8. Під час видачі завдання обмежено використовувати слова «негайно, терміново, як можна швидше». Такі вказівки знизять їх дієвість, свідчать про погану організацію праці, призводять до нервозності, квапливості, зниженню ефективності праці.

9. Неприпустима надмірна видача інструкцій, це призводить до помилок, плутанині в роботі, дезорганізації процесу виконання завдання. Повинний бути мінімум інструкцій, які не суперечать одна одній. Їх суперечливість призводить до додатковим витратам часу на пошук оптимального способу виконання роботи, неможливості персональної відповідальності підлеглого. Завдання, що суперечать одне одному слід видавати одному працівнику, щоб він сам знайшов компромісне рішення.

10. Під час видачі завдання не слід знижувати вимогливість до роботи підлеглих, інакше це може призвести до погіршення виконавської дисципліни, безпорядку, безвідповідальності, втрати поваги до керівника.

11. Слід підтримувати у виконавця вияви його ініціативи, здібностей, самостійності. Формувати у підлеглого певний психологічний настрій на основі поважливого ставлення до нього, виявом високої оцінки його здібностей, організаційних можливостей, вірою у його професіоналізм та сили щодо виконання цього завдання лише ним.

Недостатньо компетентному, малодосвідченому, пасивному працівнику розпорядження слід видавати у письмовій формі, з вказівкою термінів завершення роботи, способу її виконання, очікуваного результату.

Щоб забезпечити ефективність розпорядчого впливу менеджера, йому слід удосконалювати інформаційні аспекти розпорядчої діяльності, для чого необхідно:

— оптимізувати інформаційні потоки в організації (оптимальним вважається такий інформаційний обмін, при якому інформація передається оперативно і в такому обсязі, який є необхідним для забезпечення процесу управління);

— поліпшити взаємодію менеджера і підлеглих (менеджерові слід оволодіти психологічними механізмами взаємодії та взаєморозуміння, технікою ефективного спілкування);

— поліпшити організацію ефективної системи зворотного зв'язку (слід одержувати інформацію з "перших рук", тоді вона буде більш достовірною);

— впровадити систему збирання пропозицій і їх аналізу (успіх організації залежить від того, наскільки працівники "включені" у її справи і зацікавлені в підвищенні ефективності роботи);

— створити систему оперативного і повного інформування всіх працівників (оперативне і повне інформування працівників із офіційних джерел зменшує потенційні негативні наслідки чуток);

— забезпечити працівників сучасними інформаційними технологіями (це сприяє скороченню непродуктивних витрат робочого часу).

Віддаючи наказ, розпорядження чи вказівку, менеджер нерідко відчуває явний або *прихований опір з боку підлеглих***.** Це пояснюється низкою причин: побоюванням нового; силою інерції і звичкою робити те, що не потребує великого розумового та фізичного напруження; небажанням докладати додаткові зусилля; відсутністю зацікавленості в тому, щоб працювати краще. При цьому працівники, що чинять опір, використовують такі прийоми:

— посилання на зайнятість;

— намагання переконати, що доручення не входить у їхні обов'язки, передбачені посадовою інструкцією;

— вимагання допомоги, яку неможливо надати;

— посилання на відсутність необхідного досвіду, знань, недостатню

кваліфікацію;

— шантаж оскаржити дії менеджера вищому керівництву;

— посилання на те, що виконання завдання нічого не змінить, а тому не слід його робити;

— посилання на неточність або незначну помилку при формулюванні завдання, а також на те, що воно є незрозумілим, і через це виконати його неможливо;

— намагання переконати керівника в тому, що завдання краще виконає інший працівник тощо.

Більшість із цих прийомів — це намагання маніпулювати менеджером, і йому треба їх спокійно відкинути і рішуче покласти край спробам підлеглих ухилитися від виконання завдання. Водночас у тих випадках, коли є обґрунтоване прохання про допомогу, треба її надати.

Оскільки мета менеджера полягає не тільки в тому, щоб зобов'язати підлеглих до тих чи інших дій, але й мобілізувати їхню ініціативу, то його розпорядчий вплив повинен викликати у людей позитивні емоції. Це забезпечується:

1) апеляцією менеджера до можливостей підлеглих, їхньої культури, рівня освіти, здібностей, психологічних особливостей, досвіду;

2) створенням умов для розкриття творчого потенціалу підлеглих;

3) розумінням сформованого у них почуття відповідальності, гордості за результати своєї праці.

Не випадково, у книзі "Менеджмент XXI століття" підкреслюється: "Тільки нещодавно емоції та ефект, який вони можуть мати на управлінські рішення, почали оцінюватися як перевага. Для того, щоб справитися з проблемами майбутнього, потрібно розвивати "емоційно-інтелектуальний менеджмент". Такий менеджмент не тільки допомагає підвищити ефективність роботи, але й забезпечити людині психологічний комфорт та почуття емоційної стабільності" .

3.7. Методи контролю за діяльністю підлеглих та їх стимулювання

Одним із найважливіших елементів діяльності керівника є контроль за виконанням рішень, доручень, документів.

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

Завдання контролю полягає в тому, щоб при постійному порівнянні фактичного стану справ з тим, який передбачений рішеннями, положеннями, інструкціями, практикою виявити відхилення першого від другого, узагальнити добуті дані і доводити їх до відома відповідальних керівників.

Належна організація контролю за виконанням сприяє підвищенню відповідальності виконавців, стимулює використання ними всіх засобів і методів для прийняття найбільш ефективних рішень.

Методи контролю за діяльністю підлеглих:

- фактичний стан справ визначає керівник на основі порівняння досягнутих результатів з тими, що плануються;
- контроль за термінами виконання документів, які циркулюють в організації;
- контроль за усними завданнями і дорученнями за допомогою, інформації, що занесена на карту;
- використання ПК.

Фактичний стан справ визначає керівник на основі порівняння досягнутих результатів, з тими що планувалися. Виходячи з цього роблять висновок про доцільність тих чи інших рішень, дій або обґрунтованість причин, що спричинили невиконання завдання.

Контроль може здійснюватися 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. Розрізняють такі види контролю (рис.3.4.).

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.

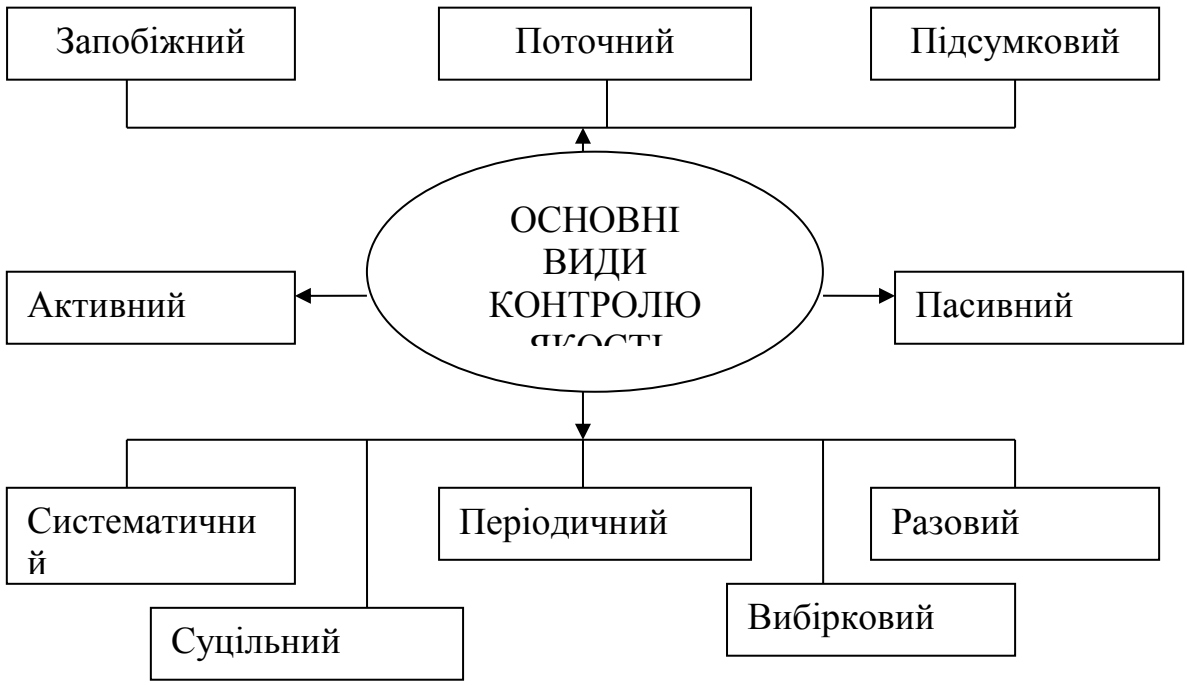


Рис. 3.4. Основні види контролю якості роботи персоналу

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.*

Постійний контроль за виконанням є найважливішим виховним фактором, який визначає такі риси виконавця як оперативність, діловитість, організованість, чіткість і охайність.

Суровий контроль є засобом боротьби з бюрократизмом і тяганиною, дає змогу виявити формальне безвідповідальне ставлення до справи, об’єктивно оцінити діяльність підрозділів і окремих виконавців.

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.

Критика роботи підлеглого

Навіть в умовах високо організованого процесу управління, належної кваліфікації працівників, чіткого розподілу функцій між ними, керівник

періодично змушений висловлювати своє незадоволення організацією роботи підлеглого. Піддаючи підлеглого критиці, виражаючи незадоволення його роботою, керівнику слід дотримуватися *рекомендацій які дають змогу зробити критику більш дієвою і ефективною.*

1) Про недоліки в роботі потрібно говорити твердо, прямо, не соромлячись, разом з тим підлеглий повинен мати можливість вільно і відкрито викласти свої міркування, оцінки і зауваження.

2) Критика на адресу підлеглого має бути конструктивною, тобто крім вказівок на помилки і недоліки, вона повинна містити вказівки про те, що і як потрібно виправити, акцентувати увагу не тільки на самому порушенні, а скільки на причинах, які його спричинили, містити думки про те. як їх усунути.

3) Критика підлеглого, навіть різка, має бути доброзичливою, спрямованою на досягнення інтересів колективу, працівника.

4) Зауваження підлеглому, незадоволення їм краще висловлювати один на один, особливо коли це відбувається вперше. Критика на зборах в присутності колег, керівників і підлеглих – надзвичайно серйозна міра покарання, її можна вважати виправданою тільки у виняткових випадках.

5) При можливості слід прагнути рідше карати і частіше допомагати працівникові виправити допущену помилку. Не варто карати за дрібниці, досить тільки згадати про них.

6) Критика керівника повинна бути зрозуміла підлеглому, не викликати тривогу і побоювання, а навпаки, вона покликана підтримувати в ньому впевненість у здатності виправити помилку, виправдати довіру керівника.

Без системного контролю і постійної перевірки виконання ефективного управління виробництвом неможливе. Контроль дисциплінує виконавців, підвищує їхню відповідальність, сприяє підвищенню професіоналізму і культури праці. Значно ефективніше здійснювати контроль за загальним напрямком дій працівника, за результатами, яких йому вдалося досягти. Якщо є потреба керівник може установити контроль за проміжними результатами. В цьому випадку він визначає строки, коли виконавець повинен повідомити про стан порученої справи.

Якщо під час контролю керівник виявив труднощі виконання, пов’язані з недоліками прийнятого керівником рішення, то керівникові слід визначити помилку, змінити своє рішення, а відповідно і завдання виконавців, допомогти їм налагодити роботу в новому напрямку.

У будь-якій роботі можливі недоліки і помилки, за які працівник може бути покараний. У сучасних умовах загроза санкцій, як методу керівництва суттєво знизилась. Помилково думати: чим значніше покарання за виявлені недоліки, тим краще працюють підлеглі. Якщо така думка панує, то підлеглий шукає не шляхи поліпшення своєї роботи, а способи приховати недоліки, уникнути відповідальності. Тому мета – це не стільки виявлення недоліків, що само по собі, звичайно, важливо, а визначення невикористаних можливостей для підвищення ефективності праці. Орієнтація на пошук і використання нових методів, на підприємливість, ініціативу, самостійність в мисленні, оперативну реакцію на зміни умов господарювання – умови ефективної управлінської роботи.

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 керівництво, розвинути у підлеглих почуття господаря, відповідальності за кінцеві результати роботи. Стимулювання 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 негрошового заохочення працівників. Право вибору іноді надається самим працівникам.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте поняття управлінської технології, управлінської процедури та управлінської трудової операції.
2. Що собою являє функціональне завдання як складова функції управління?
3. Розкрийте класифікацію управлінських трудових операцій, виконуваних управлінських персоналом.
4. Що є об’єктами управлінської технології?
5. Які управлінські методи використовує менеджер у своїй праці?
6. Перелічіть та розкрийте сутність управлінських інструментів. Які з них

використовують українські менеджери, а які ні і чому?

7. Яким є процес прийняття менеджером управлінського рішення, як вони класифікуються?

8. Розкрийте п’ять стилів прийняття рішення менеджером за В. Врумом.

9. Наведіть стадії прийняття управлінських рішень та визначте коло завдань, які вирішуються на кожній з них.

10. Що таке "дерево рішень"? Чому рекомендують використовувати такий метод прийняття та реалізації рішень?

11. Чому говорять, що, приймаючи рішення, ми живемо з його наслідками? Розкрийте вимоги до якості управлінських рішень.

12. Що таке розпорядчий вплив і в яких формах він здійснюється?

13. Розкрийте вимоги до завдань, що містяться в розпорядженнях.

14. Як здійснюється процес контролю управлінських рішень?

15. У чому полягає сутність проактивних методів контролю?

16. Розкрийте фактори, що визначають вибір методу та видів контролю.

17. Якою повинна бути критика підлеглого?

18. Від чого залежить вибір найбільш дієвих форм стимулювання підлеглих до виконання управлінських рішень?

Індивідуальне завдання

Тип завдання: дослідження вимог щодо заповнення директивно-розпорядчих документів на основі вивчення навчальної та періодичної літератури.

Мета завдання: визначення особливостей заповнення директивно-розпорядчих документів.

Самостійна робота: проаналізувати за літературними джерелами зміст та особливі вимоги, яким повинні відповідати директивно-розпорядчі документи (наказ, розпорядження, вказівка, доручення).

Форма подання звіту: не менше двох із зазначених вище заповнених з дотриманням відповідних вимог документів.

Теми рефератів

1. Управлінське рішення як основа менеджменту (технологія підготовки та організація виконання).
2. Особливості трудових процесів у сфері управління підприємствами та їх удосконалення.
3. Особливості критики підлеглих.
4. Співвідношення економічних та організаційно-розпорядчих методів управління.
5. Стимули та антистимули в роботі з підлеглими.

Тести

Контрольні запитання одиничного вибору відповідей

1. Управлінське рішення — це:

а) вольовий акт втручання суб'єкта управління в діяльність об'єкта управління для виходу з певної ситуації;

б) процес вибору остаточного варіанта дій і затвердження його в установленому в певній організації порядку;

в) правовий акт, що приймається менеджером із метою вирішення важливих питань;

г) засвоєння менеджером технології проведення окремих операцій і процедур формує його управлінські навички.

2. Сутність економічного методу управління:

а) способи впливу на майнові інтереси окремих людей і певних груп шляхом створення економічних умов, що спонукають працівників діяти в певному напрямі й досягати вирішення поставлених перед ними завдань;

б) способи впливу на соціальні інтереси людей з метою активізації їхньої діяльності, надання їй творчого і зацікавленого характеру;

в) способи впливу на стосунки між людьми з метою формування сприятливого психологічного клімату, сильної корпоративної культури в організації;

г) способи впливу на організацію стосунків, інтереси людей для досягнення конкретних цілей.

3. Сутність соціального методу управління:

а) способи впливу на майнові інтереси окремих людей і певних груп шляхом створення економічних умов, що спонукають працівників діяти в певному напрямі;

б) осягати вирішення поставлених перед ними завдань;

в) способи впливу на соціальні інтереси людей з метою активізації їхньої діяльності, надання їй творчого і зацікавленого характеру;

г) способи впливу на стосунки між людьми з метою формування сприятливого психологічного клімату, сильної корпоративної культури в організації;

д) способи впливу на організацію стосунків, інтереси людей для досягнення конкретних цілей.

4. Управлінська операція —це:

а) первинний елемент процесу управління; дія, що виконується за допомогою певних засобів праці зі збирання, обробки, оформлення інформації, яка входить до одного документа чи має одне рішення;

б) сукупність операцій процесу управління, згрупованих за принципами жорсткої послідовності, спільного предмета, необхідної взаємодії, відносної завершеності;

в) засвоєння менеджером технології проведення окремих операцій і процедур формує його управлінські навички;

г) немає вірної відповіді.

5. Реалізація управлінського рішення вимагає від менеджера:

а) визначення конкретних виконавців та організації їхньої роботи;

б) прийняття рішення одноосібно, навіть не обговорюючи ситуацію з іншими;

в) збір інформації разом із підлеглими (не пояснюючи їм, навіщо йому це потрібно);

г) консультування з підлеглими в індивідуальному порядку, а потім одноосібне прийняття рішення.

Контрольні запитання множинного вибору відповідей

1. Управлінська операція- це

а) первинний елемент процесу управління;

б) послідовність дій для вирішення поставлених задач;

в) дія, що виконується за допомогою певних засобів праці зі збирання, обробки, оформлення інформації;

г) дія, яка входить до одного документа чи має одне рішення;

д) дія, за допомогою якої можна вирішити проблему;

2. Основними об'єктами управлінської технології є:

а) організація;

б) людина;

в) колектив;

г) керівництво;

д) задача;

3. Методи управління поділяють на:

а) організаційні;

б) економічні;

в) політичні;

г)соціальні;

д)психологічні;

е) демократичні;

4. Ознаки управлінського рішення:

а) наявність цілей, що виражаються у конкретних кількісних і якісних показниках;

б) це найважливіша процедура, яку здійснює менеджер;

в) необхідна доцільність і об'єктивна можливість вибору оптимального варіанта дій із багатьох можливих;

г) потреба виявлення волі керівника або колегіального органу;

д) менеджер приймає рішення одноосібно, навіть не обговорюючи ситуацію з іншими;

е) необхідність досвіду, інтуїції, здорового глузду менеджера, тобто володіння ним мистецтвом управління;

є) процес реалізації рішення, який супроводжується ефективним стимулюванням діяльності персоналу.

5. Підходи до прийняття менеджером управлінського рішення:

а) інтуїтивний;

б) заснований на судженнях;

в) раціональний;

г) автократичний;

д)інноваційний;

е) аналітичний;

є) авторський;

ж) евристичний.

Рекомендована література

1. Закон України про державну службу . – К., 2000.
2. Никифоренко В. Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.
3. Гевко І.Б. методи прийняття управлінських рішень: підручник. – К.: Кондор, 2009. – 187 с.
4. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. – К.: Атіка, 2008. – 240 с.
5. Василенко В.О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посібник / В.О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2004. – 420 с.

ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЯ І ОБСЛУГОВУВАННЯ РОБОЧОГО МІСЦЯ МЕНЕДЖЕРА

4. 1. Поняття робочого місця. Загальні вимоги до організації робочого місця менеджера.

4. 2. Планування службових приміщень (зовнішнє планування).

4. 3. Планування і оснащення робочого місця менеджера (внутрішнє планування).

4. 4. Засоби обладнання і механізації робочого місця керівника.

4. 5. Обслуговування робочих місць менеджерів.

4. 6. Типові проекти організації робочих місць.

Основні терміни та поняття: робоче місце, організація робочого місця, планування службових приміщень, планування робочих місць, обслуговування робочого місця, проект організації робочого місця менеджера, паспорт робочого місця менеджера.

4.1. Поняття робочого місця. Загальні вимоги до організації робочого місця менеджера

Результативність, продуктивність будь-якої праці залежить від багатьох як суб'єктивних, так і об'єктивних чинників. Одним із таких чинників була і залишається матеріально-технічна забезпеченість працівника, втілювана в організації робочого місця.

За однакових умов забезпечення саме технічна досконаліть засобів праці є тим чинником, який визначає і продуктивність, і якість праці. Не є винятком у даному контексті і праця менеджерів. Не обов'язково мати вишу освіту, виняткові інтелектуальні здібності, щоб збагнути різницю в продуктивності праці керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців, забезпечених в одному випадку — рахівницею, а в другому — арифмометром чи логарифмічною лінійкою, у третьому — сучасним комп'ютерним комплексом.

Робоче місце — поняття складне, а його сутність варто розглядати з

різних боків.

***Робоче місце* — це:**

• первинна ланка матеріально-технічної бази будь-якої організації;

• зона прикладання праці одного працівника або групи людей;

• обмежений простір в організації, спеціально підготовлений для ефективного виконання працівником (групою працівників) визначених посадових обов'язків;

• організаційний засіб включення працівника до сукупного трудового процесу.

За умов ринкової економіки робоче місце — *одна з головних життєвих цінностей працездатної людини.* За відсутності альтернативних джерел існування втрата робочого місця означає втрату стабільного заробітку з усіма наслідками, що з цього випливають.

Роботодавці в кожному робочому місці вбачають об'єкт витрачання значних коштів. Для керівників робочі місця підлеглих є предметом постійної уваги і турботи, оскільки не так, як слід організовані робочі місця замість вигоди можуть спричинити збитки підприємству.

Така різновекторна значущість робочого місця вимагає поважного та відповідального ставлення до процесу його організації. Будь-які прорахунки, недоліки в організації робочих місць викликають почуття невдоволення працівників, спричинюють втрати робочого часу, негативно впливають на кількісні та якісні показники виконання посадових обов'язків.

Організація робочого місця менеджера — це процес його створення та підтримання на належному рівні. Цей процес складається з таких основних етапів**:**

1) визначення функціонального призначення робочого місця, його організаційних та інформаційних зв'язків, змісту праці;
2) формулювання вимог до працівника, який обійматиме посаду;
3) складання паспорта робочого місця або паспорта посади;
4) вибір приміщення, визначення площі робочого місця (кабінету керівника);
5) планування робочого місця;
6) оснащення робочого місця усім необхідним для високопродуктивної праці;

7) створення сприятливих санітарно-гігієнічних та естетичних умов праці.

Конкретні умови діяльності менеджерів дуже різні. На них справляють вплив і різні фактори:

• обсяг (потужність) організації;

• тип виробництва;

• особливості технологічних процесів;

• рівень управління, до якого належить конкретна посада керівника;

• місце посади у внутрішньо організаційному поділі та кооперуванні праці;

• фінансові можливості організації тощо.

Зазначені вище чинники обумовлюють широкий спектр вимог до організації робочих місць менеджерів**.** Серед загальних вимог варто назвати такі:

— необхідність урахування специфіки праці менеджера, зокрема, рівня управління, чисельності підлеглих працівників, кількості та інтенсивності інформаційних зв'язків;

— забезпечення максимальної зручності в роботі;

— звільнення працівника від нераціональних пересувань і рухів;

— економія витрат часу, фізичної та розумової енергії працівника;

— створення сприятливих санітарно-гігієнічних та естетичних умов праці.

4. 2. Планування службових приміщень (зовнішнє планування)

Планування службових приміщень вирішується з урахуванням функціональної спеціалізації підрозділів, змісту і технології виконання завдань, організаційних та інформаційних зв'язків між структурними підрозділами і працівниками.

Виділяють такі основні системи планування службових приміщень (зовнішнє планування): кабінетну, зальну, сотову.

1. Кабінетна: передбачає використання окремих кабінетів на 1-3 особи, малих кімнат – на 4-10 осіб, великих – на 11-30 працівників з урахуванням можливостей підприємства і необхідного набору засобів управлінської праці.

Перевагами системи є: створення конфіденційної, відокремленої і творчої обстановки, необхідної для роботи зі складними документами; створення, комфортних умов для малих груп співробітників; підвищення власникам кабінету статусу. *Недоліки системи:* збільшення витрат на опалення та освітлення, подовження маршрутів документопотоків, незручність для проведення великих нарад, колективної роботи.

2. Зальна: структурні підрозділи і виробництва розміщуються у великих залах (на поверхах) будинку з кількістю співробітників понад 100. Ці приміщення обов'язково обладнуються штучним освітленням кондиціонуванням повітря і звукоізоляцією. Робочі місця відокремлюються один від одного пересувними перегородками заввишки 1,5 м. або шафами. На Заході такий принцип традиційний, на Україні ж він застосовується тільки в нових, спеціально побудованих під офіси будинках. *Їх перевагою є* зниження витрат на будівництво та експлуатацію приміщень, зменшення площ на одного працюючого, забезпечення раціональної технології управління. При зальному плануванні завдяки постійному зоровому контакту полегшується спілкування, знижується потреба в нарадах. За допомогою перегородок кожному можна зробити свій «кабінет». *Головні недоліки***:** неможливість створення творчої обстановки, особливо для вчених і менеджерів; надлишковий шум у залі; у залах у цілому важче зосередитись, більше спокус відволіктися на сторонні справи і розмови, вища стомлюваність; слабкіше проявляється статус індивіда, нечітко визначаються межі робочих місць. Тому в багатьох японських фірмах-створюють спеціальні «кімнати для міркувань».

3. Сотова (коміркова): у великому залі розміщаються співробітники підрозділу, а приміщення для менеджерів відділів і служб формуються за допомогою спеціальних пересувних перегородок з рифленого скла заввишки 1,5-2,0 м. Застосування перегородок створює сприятливу обстановку для співробітників відділу. У той же час керівник підрозділу може вільно спостерігати за роботою відділів і служб, а також і дисципліною праці. Ця система широко застосовується у великих західних компаніях.

Деякою мірою подоланню недоліків розглянутих систем планування приміщень служить *концепція комбінованого офісу,* яка припускає, що кожному співробітнику виділяються постійне і тимчасове робочі місця. Перше закріплено за ним у вигляді невеликого кабінету і призначене для виконання основних функцій; друге — у вигляді загального приміщення для допоміжних робіт, нарад і збереження документів, прийому відвідувачів, творчої роботи тощо.

У процесі розташування службових приміщень для управлінського персоналу слід дотримуватись рекомендацій, вироблених багаторічною практикою:

- в першу чергу, розміщувати великі структурні підрозділи (адміністрація, канцелярія, бухгалтерія, відділи маркетингу, кадрів) і враховувати можливість їх розширення;
- інформаційні потоки в організації у міру можливості мають бути прямолінійними і короткими, без зворотних рухів та перехрещувань;
- структурні підрозділи і робочі місця, які повинні тісно співпрацювати, мають бути розташовані якомога ближче одне від одного;
- відділи кадрів, постачання та збуту, праця яких пов'язана з прийомом відвідувачів, краще розміщувати на першому поверсі, поблизу входів, ліфтів, приймалень;
- складські, розмножувальні і транспортні підрозділи повинні бути ізольовані від прийому відвідувачів і офісних приміщень;
- туалети і курильні кімнати повинні бути на кожному поверсі і легко доступні клієнтам і співробітникам.
- площу приміщень необхідно використовувати раціонально, у приміщенні не повинно бути нічого зайвого, непотрібного для роботи;
- площа окремих робочих місць має відповідати санітарним нормам і особливостям виконуваної роботи;
- відстані між меблями і стінами, вікнами, опалювальними приладами, а також проходи між робочими місцями повинні бути достатніми для зручної

роботи персоналу і для прибирання приміщень (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Мінімальні розміри проходів у службових приміщеннях

Вид проходу	Ширина проходу, см
Для одного працівника	60
Для двох працівників	80
Для трьох працівників	100
Поміж столами	55
Поміж столами, що стоять уряд	70
Поміж столами, що стоять уряд з проходами між ними	90
Поміж опалювальними приладами і робочим столом	55
Поміж стіною і столом	65

Форма і розміри приміщення повинні бути зручними для розташування робочих місць. Згідно з будівельними нормами службове приміщення слід проектувати прямокутної форми зі співвідношенням сторін 1:1 або 1:1,5. Мінімальна ширина приміщення може бути в межах 2,5—3 м, а максимальна — 6—7 м за однобічного природного освітлення та 12—15 м — за двобічного.

Мінімальна висота приміщення має дорівнювати 3,25 м. Об'єм приміщення у розрахунку на одного працівника повинен бути не менше 15 м^3, а у разі постійної роботи з відеотерміналом — 20 м^3.

4.3. Планування і оснащення робочого місця менеджера (внутрішнє планування)

Планування робочих місць — це певний порядок їх розташування у службовому приміщенні (зовнішнє планування) та предметів оснащення у межах одного робочого місця (внутрішнє планування).

У практиці розміщення робочих місць менеджерів використовують такі варіанти:

1) робоче місце керівника розташовують окремо від підлеглих у спеціально

обладнаному кабінеті. За таким варіантом, як правило, розміщують робочі місця для керівників великих організацій, їхніх заступників, керівників потужних виробничих цехів, рідше — керівників відділів;

2) в одному службовому приміщенні розташовують робочі місця керівника середнього рівня управління та його заступників (начальник цеху та його заступник або начальник цеху і старший майстер);

3) в одному приміщенні розташовують робочі місця керівника та його підлеглих.

За третім варіантом здебільшого створюють робочі місця для керівників нижчого рівня управління: керівників відділів, секторів, лабораторій. Робочі місця для майстрів, як правило, влаштовують безпосередньо на виробничій дільниці у заскленій або відкритій кабіні на спеціальному підвищенні висотою 0,6—0,7 м від підлоги. Хоча відомі випадки, коли робоче місце майстра або кількох майстрів розміщують у суміжному з цехом приміщенні.

Площа службового приміщення, призначеного для влаштування робочих місць керівників, обирається з урахуванням рівня управління, організаційно-технічних особливостей виробництва та матеріально-фінансових можливостей підприємства. У табл. 4.2 наведено рекомендовані норми площі робочих місць для керівників.

Таблиця 4.2

Рекомендовані площі службових кабінетів для керівників

Посада керівника	Площа кабінету, $м^2$
1. Керівник підприємства	24—55
2. Заступник керівника	12—35
3. Керівник великого структурного підрозділу	12—35
4. Головний спеціаліст	8—24
5. Керівник відділу	8—24

Внутрішнє планування робочого місця менеджера має забезпечувати:

- зручність робочої пози;
- полегшення користування найчастіше уживаними предметами: засобами

зв'язку, комп'ютером, письмовим приладдям, документами, довідковою літературою;

- швидкість пошуку інформації, яка зберігається у службовому приміщенні;
- зручність для проведення службових нарад і спілкування з відвідувачами.

Планування робочого місця керівника. Робоче місце керівника – кабінет або частина загального приміщення, в якому відбувається трудова діяльність, і яке обладнане відповідно до змісту виконуваних робіт необхідними знаряддями праці.

Правильна організація робочого місця дає змогу керівнику раціонально, з найменшими витратами праці виконувати свої функції, ефективно спілкуватися з підлеглими та іншими працівниками підприємства, підтримувати високу працездатність і робочий настрій.

Планування робочого місця керівника передбачає раціональне, відповідно до функціональних, гігієнічних, психофізіологічних і естетичних вимог, розміщення в кабінеті або іншому службовому приміщенні меблів, обладнання і технічних засобів. Воно повинно виключати витрати часу, пов’язані з недоцільним переміщенням , забезпечувати умови для раціонального виконання керівником своїх функцій і економно використовувати площу службового приміщення.

Робоче місце керівника повинне відповідати певним вимогам:

1. Площа, зайнята робочим місцем, повинна відповідати санітарним нормам.
2. Меблі слід розміщувати з урахуванням взаємозв’язків керівника з підлеглими, послідовності робіт, що ним виконуються.
3. Кількість та номенклатура меблів, обладнання знарядь праці мають відповідати змісту виконуваної роботи (прийом відвідувачів, проведення нарад, обговорення графічних матеріалів, індивідуальна творча робота).
4. Меблі слід добирати згідно з функціональними, ергономічними, психофізіологічними і естетичними вимогами.
5. Розміщення меблів і засобів оргтехніки має забезпечувати зручне їх

використання.

6. Робоче місце керівника, який здійснює прийом працівників і громадян у службових і особистих справах, проводить наради, приймає і передає конфіденційну інформацію необхідно розміщувати в окремому приміщенні (кабінеті).

7. Для фарбування використовують кольори, які сприятливо впливають на нервову систему і поліпшують освітлення – слонової кістки, світло-жовтий, світло-блакитний, світло-зелений, світло-бежевий.

8. Робоче місце керівника у загальному приміщенні повинно займати більшу площу ніж робоче місце підлеглих співробітників. В окремих випадках робоче місце керівника може розміщуватися на підвищенні, що забезпечує можливість спостереження за робочими місцями виконавців.

9. З метою часткової візуальної і звукової ізоляції робочого місця керівника використовують стаціонарні і пересувні перегородки, звітно-розбірні екрани, шафи, бокові розділювальні перегородки, декоративні рослини.

Робоче місце керівника складається *з 3-х функціональних зон:* робочої, нарад, відпочинку. Відповідно до цього доцільне зональне розміщення основних елементів обладнання робочого місця.

До набору меблів для робочої зони**,** як правило, входять двухтумбовий стіл, стіл-підставка, підйомно-поворотне крісло, бокс для документів, шафа для книг або кабінетна стінка. В робочій зоні можуть бути інші меблі. Використовують столи, шафи, крісла, стільці, бокси, сейфи, полиці. Вони можуть бути різної форми та кольору, розмірів і конструкції. Важливо, щоб усі елементи відповідали смаку керівника і забезпечували комфортні умови праці.

Вони повинні відповідати антропометричним даним керівника. Поверхня меблів повинна бути твердою, гладкою, вкрита матеріалом, який виключає відблиски освітлення. В кабінеті керівника може бути декілька стільців.

Письмовий стіл – основний елемент робочого місця. Робоча поверхня може бути збільшена за рахунок відкидних дощок, різних приставок. Ящики стола повинні бути пристосовані для зручного складання, пошуку та виймання справ,

письмового приладдя. Вони повинні бути обладнанні пристроєм для вертикального зберігання справ і мати секції. Вертикальне зберігання справ забезпечує огляд корінців, на яких є їхні індекси і назви, а також зручні для пошуку справ, розшуку і вилучення документів.

Оптимальна висота робочої поверхні стола залежить від зросту людини і становить: при зрості 160 см. –1 70 см., 161-170 см. – 72 см., 171-180 см. – 75 см., більше 180 см. – 78 см.

Приставні столи бувають двох типів. Перший тип – одно або двотумбовий стіл. Його розміщують перпендикулярно до письмового стола зліва від крісла керівника у вигляді букви «Т». Замість двотумбового стола може бути спеціальна тумба, де зберігаються особисті речі (предмети гігієни, медикаменти, мінеральна вода, документи, які рідко використовуються).

Другий тип – *безтумбовий стіл*, за яким розміщуються відвідувачі. Його розташовують перпендикулярно до центральної частини письмового столу і він розрахований на розміщення двох-чотирьох чоловік. Робоча приставка стола має бути в одній площині з робочою поверхнею письмового стола.

Стіл для засідань не примикає до письмового стола. Його розмір визначається максимальною кількістю запрошених на засіданні співробітників. Навколо стола розміщують стільці або крісла, на столі креслення, малюнки, схеми, макети.

Крісла керівника повинно мати підйомно-поворотний механізм, який забезпечує вибір найбільш зручної пози. Оптимальна висота сидіння залежить від зросту людини і становить при зрості 161-170 см. – 45 см., 171-180 см. – 47 см., більше 180 см. – 49 см.

Шафи мають бути книжкові чи для верхнього одягу, рідше – конторські.

Сейф доцільно приховувати. Якщо є потреба в кабінеті встановлюють кондиціонер, вентилятор, озонатор, сонцезахисні жалюзі, калорифер.

Для планування робочої зони можна використовувати наступні рекомендації.

1. Письмовий стіл слід розташовувати перпендикулярно до вікна. Бажано, щоб

вікна

2. були зліва.

3. Вхідні двері повинні бути в полі зору керівника.

4. Письмовий стіл і крісла повинні бути віддалені від джерел тепла.

5. Меблі, як правило, за спиною керівника не розміщують; крім екрана, демонстраційної дошки.

6. Якщо в одному кабінеті 2 робочих місця, то прохід меж ними повинен бути не меш 100-120 см.

7. Якщо відчинена одна шафа, тумба, бокс чи ящик стола, вони не повинні перешкоджати доступу до інших шаф, боксів, ящиків.

8. Робоче крісло, письмовий стіл і стілець – приставку слід розміщувати так, щоб не встаючи можна було дістати якомога більше предметів.

У *зоні нарад* розміщують стіл для нарад зі стільцями (кріслами) і крісло для головуючого. Залежно від площі кабінету і чисельності працівників, які беруть участь у нарадах, ця зона може бути організована самостійно, або суміщена з основною зоною. В цьому випадку стіл для нарад розміщують перпендикулярно до письмового стола керівника. Кількість крісел за таким столом не повинна перевищувати 4-5 з кожного боку. Додаткова норма площі для одного учасника наради має дорівнювати 1,2 м^2. На великих підприємствах чисельність учасників ділових нарад може сягати й кількох десятків. У такому разі робити кабінет надто великим недоцільно, краще влаштувати поблизу спеціальну кімнату для нарад і засідань.

Зону відпочинку обладнують журнальним столиком, кріслами для відпочинку, джерелами локального освітлення, телевізором. Її розташовують в тій частині кабінету, яка протилежна робочій зоні.

При розміщенні предметів і засобів праці безпосередньо на письмовому столі, або тумбі доцільно враховувати такі рекомендації:

1. Не тримати на столі нічого зайвого (кожен предмет на столі, навіть чистий аркуш постійно відвертає увагу).

2. Все, що беруть правою рукою, розміщують справа, лівою-зліва; таким же

повинно бути розміщення предметів в ящиках стола.

3. Усі предмети розміщують так, щоб забезпечити найкращу послідовність переміщення.

4. Кожен предмет повинен мати своє місце і це розміщення повинно бути постійним і знаходитись на такій відстані, яка забезпечує можливість працювати зігнутими в ліктях руками.

5. Письмовий стіл слід використовувати для поточної роботи, а не для складування книг, документів та інших матеріалів, у тому числі і архівних.

6. Документи, які використовують в поточній роботі необхідно розміщувати так, щоб забезпечити їх швидкий огляд і пошук.

7. Комп'ютер можна розміщувати як праворуч, так і ліворуч, а клавіатуру – праворуч або в центрі.

8. Засоби зв'язку (телефон, викличні або переговорні пристрої) розташовують зліва від керівника на робочій поверхні стола чи приставній тумбі, що дає змогу залишити вільною для роботи праву руку.

9. Канцелярські приладдя слід зберігати в спеціальних лотках.

Крім основного кабінету, перший керівник великої організації може мати додаткове суміжне приміщення — кімнату відпочинку. Вхід до кабінету першого керівника завжди робиться з приміщення приймальні, де розташоване робоче місце секретаря. Службові кабінети (робочі місця) заступників першого керівника, його помічника, референта мають бути розташовані у безпосередній близькості для зручності комунікації.

На виробництвах і в цехах, де наявний високий рівень забрудненості повітря пилом, газами, аерозолями (наприклад, агломераційне виробництво, цехи збагачення вугілля), доцільно в кімнаті відпочинку керівника влаштувати душову кабіну.

Естетичне оформлення кабінету здійснюється відповідно до вимог естетичної єдності обладнання, кольорового оформлення і відповідності реквізиту. Оформлення повинно відповідати смаку володаря кабінету. Кабінети можуть бути: портрети, картини, естампи, скульптури, альбоми, призи,

стилізовані натуральні зразки продукції, макети технічних пристроїв, які виробляє підприємство.

У кабінеті можуть бути квіти і декоративні рослини. З них можуть створюватись композиції. Головна вимога до комплектування предметів оснащення робочого місця керівника полягає у тому, щоб цей комплект за функціональним призначенням був повним, а кожен окремий предмет сучасним і якісним. Зайвих речей, коштовних предметів з претензією на розкіш у службовому приміщенні не повинно бути.

Порядок на робочому місці. У літературі з організації праці часто робиться наголос на тому, щоб на робочому столі керівника не було нічого зайвого, лише документи чи папери, з якими він працює у даний час. У літературі є посилання на практику західних фахівців, які пропонують дотримуватись принципу «чистого стола». Це було б дуже добре, якби «чистий стіл» керівника гарантував йому успішну, ефективну діяльність. Однак у реальному житті так буває не завжди.

По-перше, порядок на столі кожен розуміє по-своєму.

По-друге, керівник великого структурного підрозділу за день вирішує багато великих і малих справ, поточних, перспективних і невідкладних, на ньому замикаються різноманітні інформаційні потоки. Він повинен координувати діяльність значної кількості підлеглого персоналу, готувати інформацію для вищого керівництва. У таких умовах мати на столі один документ — нереально. Авторові відомі лише поодинокі випадки, коли за принципом «чистого стола» працювали лінійні керівники середнього рівня управління, які всю «паперову» роботу змогли розподілити між керівниками нижчого рівня управління і фахівцями.

Керівники функціональних підрозділів про таке можуть лише мріяти, адже вони, за статусом, найскладніші завдання творчого характеру виконують особисто, одночасно координують і контролюють діяльність багатьох фахівців, крім того, беруть участь у різних виробничих нарадах, взаємодіють з іншими функціональними та лінійними підрозділами. За таких умов робочий стіл неможливо очистити від документів, праця над частиною яких завершується, а з

іншими документами лише починається, з якимись продовжується.

4.4. Засоби обладнання і механізації робочого місця керівника

Засоби обладнання робочого місця та його механізації включають такі групи:

1. Засоби складання і копіювання текстових документів:

- комп'ютер – засіб складання та коригування тексту, його зберігання;
- диктофон – для негайного запису тексту. Він дає змогу швидко знайти текст на плівці, має дистанційне управління, може зменшувати швидкість відтворення мови. Він застосовується для:

а) підготовки листів, наказів, розпоряджень, доповідних і пояснювальних записок, доповідей, довідок.

б) записування резолюцій, вказівок, запитів, заміток, нагадувань.

в) фіксування з метою запам'ятовування.

г) запис ходу нарад, зборів, засідань. Використування диктофону економить час керівнику на 20 хв., друкарці – 25-45 хв. (за хвилину можна продиктувати – 60-70 слів, а записати – 20-30 слів).

2. Засоби для виконання креслення робіт (для головного інженера, головного конструктора) – пентаграми та ін.

3. Засоби зберігання і пошуку документів. Слід зберігати документи, які не можна відновити. Для цього використовують спеціальні папки. Слід віддати перевагу картотеці пам'яті для зберігання даних.

4. Засоби обробки документації – ручні ушивачі, стиплери і клеєння.

5. Засоби зв'язку і сигналізації.

Сюди відносяться: комплекс технічних пристроїв, які забезпечують зв'язок керівника з абонентом; акустичні і візуальні засоби сигналізації пошукової і викличної дії. Телефон повинен обладнуватись автоматичним набиранням номеру, автовідповідачем, мобільним зв'язком, підсилювачем, комутатором.

Факсимільний зв'язок забезпечує повну відповідальність зображення оригіналу (передавально-друковані, рукописи, газети, схеми, графіки, фотографії зі швидкістю 1 стор. від 3-х до 30 секунд).

6. Засоби відображення аудіовізуальної інформації.

В разі потреби кабінет обладнують проекційною апаратурою, екранованою планувальною дошкою.

Проектори – для демонстрації фільмів, презентацій. Планувальні дошки – для макетування проекторських рішень. Робити це ліпше на магнітах.

7. Мала оргтехніка на робочому місці керівника.

Мікрокалькулятори, канцелярські приладдя, електронні годинники, лічільно-довідкові лінійки, лотки для документів, блокноти, фломастери, ножиці, папки з затискувачами, картки, картотечні ящики.

Зараз випускаються типові робочі місця керівника з типовим обладнанням. Великі можливості в інтенсифікації праці керівника мають автоматизовані робочі місця (АРМ). АРМ обладнують набором засобів добування, обробки і видавання інформації – дисплеєм, терміналом, засобами зв’язку, копіювальними машинами швидкого друкування, які можуть запам’ятовувати і копіювати документи, інтерфейсним обладнанням для виходу на спеціальні бази даних.

4. 5. Обслуговування робочих місць

Кожне робоче місце в організації не є ізольованим, воно активно взаємодіє з іншими робочими місцями та структурними підрозділами згідно з установленими поділом і кооперуванням праці. У процесі свого функціонування робоче місце споживає різноманітні ресурси, потребує пильної уваги з боку керівників та допоміжних служб. Якщо ця увага послаблюється або зникає на певний час, то може уповільнитись і процес функціонування робочого місця.

Організація робочого місця як процес формування виробничого середовища для працівника триває обмежений час, після чого робоче місце починає функціонувати на створеній матеріально-технічній базі. *Обслуговування робочого*

місця як процес задоволення його поточних потреб повторюється щоденно, тому воно має бути під постійним контролем з боку керівництва.

Увесь комплекс обслуговування робочого місця менеджера з певною мірою умовності можна звести до виконання чотирьох груп функцій:

1) Група планово-розподільчих функцій обслуговування включає:

• організацію функціонального та кваліфікаційного поділу і кооперування праці в апараті управління підприємством;

• регламентування діяльності керівників різних рівнів управління;

• планування діяльності, видачу разових, термінових завдань і доручень;

• приймання виконаної роботи;

• поточне оцінювання і періодичну атестацію;

• організацію матеріального і морального стимулювання праці менеджерів.

Планово-розподільчі функції обслуговування здійснюють переважно керівники вищих рівнів управління стосовно менеджерів нижчих рівнів управління, поточне планування власної діяльності роблять переважно самі менеджери.

2) Група функцій інформаційного забезпечення передбачає:

— своєчасне і повне надходження виробничої, статистичної, правової, науково-технічної, соціологічної, політичної, метеорологічної та іншої інформації (залежно від посади, яку обіймає менеджер);

— бібліотечне та архівне обслуговування;

— інструктування і консультування;

— забезпечення комп'ютерними програмами;

— підготовку і проведення методичних нарад;

— навчання на робочому місці.

Цей комплекс обслуговування забезпечують керівники підрозділів, функціональні служби, бібліотека, архів; у реалізації даної групи функцій беруть участь фахівці, також залучають зовнішні організації. Частину інформації, потрібної як для виконання посадових обов'язків, так і для навчання, менеджер відшукує самостійно. Для інтелектуальної праці менеджера якісне інформаційне

забезпечення має неоціненне значення. У цій справі не може бути другорядних завдань, тому будь-яке нехтування своєчасністю і якістю інформаційного обслуговування, спроби заощадити кошти можуть призвести до негативних наслідків.

3) Група функцій матеріально-технічного забезпечення зводиться до планомірного постачання робочих місць керівників засобами праці: папером; канцтоварами; теками; записниками; календарями; витратними матеріалами.

Норми витрат матеріалів і спеціалізовані заявки складають керівники підрозділів за участю відповідних фахівців. Реалізацією заявок займається господарський відділ.

4) Група функцій забезпечення сприятливих умов праці включає такі види обслуговування:

• додержання сприятливих санітарно-гігієнічних умов праці (опалювання приміщень, освітлення, кондиціонування повітря);

• ремонт і утримання в чистоті службових і допоміжних приміщень;

• організацію раціонального режиму праці та відпочинку;

• організацію харчування та медичного обслуговування;

• запобігання конфліктам, підтримання позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Забезпечення вказаних вище функцій покладено на керівників підрозділів, господарський відділ, служби громадського харчування, медико-санітарну службу.

4.6. Типові проекти організації робочих місць

В сучасних умовах більша частина робочих місць менеджерів формується на основі індивідуальних проектів (розробок) або взагалі без них. У цьому одна з причин невисокого рівня організації робочих місць, низької ефективності витрат на їх обладнання

Проект організації робочого місця менеджера включає такі розділи:

1. Зміст праці (що і за допомогою чого робиться).
2. Технологічні, інформаційні та інші зв'язки.
3. Ескіз розміщення устаткування.
4. Забезпечення необхідними ресурсами.
5. Господарське і технічне обслуговування.
6. Кваліфікаційні та освітні вимоги до менеджера.

До проектування робочих місць на практиці пред'являються певні вимоги, що частково можуть бути виражені в кількісних показниках — нормах і нормативах, а частково піддаються лише якісному опису.

Ряд вимог, насамперед в області санітарії, техніки безпеки, правил експлуатації устаткування, є обов'язковими, і за їх порушення керівник може понести відповідальність аж до карної. Інші вимоги відносяться поки до бажаних (естетичність, ергономічність тощо), але *їх* дотримання або недотримання безпосередньо впливає на продуктивність праці, а тому для підприємства має дуже важливе значення

Паспорт робочого місця менеджера включає такі розділи:

1) призначення і загальні характеристики;
2) штатний розпис підприємства;
3) положення про оплату праці;
4) схема монтажу технічних засобів;
5) інструкції з експлуатації;
6) нормативи управлінської праці;
7) планування робочого місця;
8) меблі, устаткування і технічні засоби;
9) функціональні обов'язки (основні елементи роботи);
10) методи і прийоми праці;
11) умови праці;
12) оплата праці;
13) організація обслуговування;
14) регламентуюча документація;

15) завантаження робочого місця (нормування);

16) охорона праці і техніка безпеки.

Вихідними даними для розробки паспортів робочих місць є:

- типові паспорти робочих місць;
- моделі робочих місць співробітників;
- інструкції з техніки безпеки;
- робочий проект будинку (офісу);
- специфікація на меблі та устаткування;
- положення про підрозділи;
- посадові інструкції;
- контракти співробітників;
- нормативи площі на одного співробітника.

Методика розробки паспорту робочого місця менеджера включає чотири етапи:

1. Аналіз літератури, типових проектів робочих місць, відвідування передових офісів.

2. Розрахунки потреби в площах, устаткуванні, технічних засобах, розробка технічного завдання на типові робочі місця для підрозділів.

3. Розробка технічного проекту, замовлення меблів і устаткування, проведення ремонту приміщень, монтаж меблів, розробка регламентуючих документів.

4. Впровадження паспорту робочого місця.

Зараз випускаються типові робочі місця керівника з типовим обладнанням. Великі можливості в інтенсифікації праці керівника мають автоматизовані робочі місця (АРМ). АРМ обладнують набором засобів добування, обробки і видавання інформації – дисплеєм, терміналом, засобами зв’язку, копіювальними машинами швидкого друкування, які можуть запам’ятовувати і копіювати документи, інтерфейсним обладнанням для виходу на спеціальні бази даних.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність і значення організації робочого місця на підприємстві.

2. Які типи планування службових приміщень. У чому полягають рекомендації до планування службових приміщень?
3. З яких етапів складається процес організації робочого місця для нової менеджерської посади?
4. Які загальні вимоги ставляться до організації робочих місць менеджерів?
5. Що являє собою процес планування робочих місць?
6. Які вимоги ставляться до планування робочих місць?
7. Які існують варіанти розташування робочих місць керівників?
8. Які існують будівельні норми щодо площі робочих місць керівників?
9. Назвіть основні предмети оснащення робочого місця керівника цеху.
10. Розкрийте зміст планово-розподільчих функцій обслуговування робочого місця менеджера.
11. Які види обслуговування робочого місця менеджера охоплює група функцій інформаційного забезпечення?
12. У чому полягає матеріально-технічне забезпечення робочого місця менеджера?
13. Розкрийте структуру групи функцій забезпечення сприятливих умов праці на робочому місці менеджера.
14. Обґрунтуйте необхідність створення автоматизованого робочого місця менеджера.

Індивідуальне завдання

Тип завдання: дослідження вимог щодо розробки паспорту та плану робочого місця менеджера на основі вивчення нормативно-технічної, навчальної, та періодичної літератури.

Мета завдання: визначення особливостей розробки паспорту та плану робочого місця менеджера сучасної організації.

Самостійна робота: на прикладі умовної організації розробити паспорт та план робочого місця менеджера.

Форма подання звіту: структурований письмовий звіт з визначенням типу організації; функцій, що виконує менеджер і його рівень; переліком організаційно-технічної оснастки робочого місця; визначенням санітарно-гігієнічні умов та естетики на робочому місці; накресленим планом робочого місця з зазначенням усіх предметів та обладнання; аналізом відповідності організації робочого місця чинним нормам (показати, які відхилення мають місця і як вони впливають на ефективність роботи менеджера); розробкою заходів з покращення вибраного робочого місця менеджера.

Теми рефератів

1. Вимоги до організації робочих місць керівників.
2. Сучасні підходи до організації та обслуговування робочих місць керівників.

Тести

Контрольні запитання одиничного вибору відповідей

1. Загальними вимогами до організації робочого місця менеджера є:

а) забезпечення робочого місця інноваційними приладами та устаткуваннями;

б) звільнення працівника від нераціональних пересувань і рухів;

в) оформлення робочого місця відповідно до модних тенденцій в інтер'єрі;

немає правильної відповіді.

2. Згідно з будівельними нормами службове приміщення слід проектувати за такими вимогами:

а) прямокутної форми зі співвідношенням сторін 1:3;

б) прямокутної форми зі співвідношенням сторін 1:1 або 1:1,5;

в) квадратної форми;

г) прямокутної форми зі співвідношенням сторін 1:2,5 .

3.Об'єм приміщення у розрахунку на одного працівника повинен бути:

а) не менше 15 м3;

б) не менше 24 м3;

в) не менше 12 м3;

г) не більше 30 м3.

4. Виділяють такі основні системи планування робочих місць у службових приміщеннях:

а) кабінетну; загальну; матричну;

б) альну; прохідну; одиничну;

в) кабінетну, зальну, сотову;

г) однокімнатну та багатокімнатну.

5. Система планування приміщень, яка припускає, що кожному співробітнику виділяються постійне і тимчасове робочі місця відноситься до:

а) кабінетного планування;

б) сотової системи планування;

в) концепції комбінованого офісу;

г) немає правильної відповіді.

Контрольні запитання множинного характеру відповідей

1. Рабочі місця менеджерів повинні бути обладнені з урахуванням наступних вимог:

а) інформаційні;

б) економічні;

в) ергономічні;

г) соціальні;

д) традиційні.

2. Умови праці керівника визначаються головним чином:

а) площею приміщення;

б) санітарними умовами;

в) нормою освітленості; температурою приміщення;

г) психологічними умовами;

д) відносинами в колективі.

3. Раціональна організація робочого місця керівника передбачає:

а) підбір необхідних засобів праці;

б) раціональне розміщення коштів праці;

в) забезпечення умов праці, що сприяють підтриманню працездатності керівника і виключають нанесення шкоди його здоров'ю;

г) визначення зони відпочинку як найважливішої частини кабінету.

4. При розгляді питання організації робочого місця необхідно враховувати наступні моменти:

а) внутрішній обсяг кабінету;

б) форма кабінету;

в) обладнання;

г) визначення розташування кабінету на підприємстві (північ, південь);

д) висота стель.

5. В офісні меблі менеджера входить:

а) комп'ютерний стіл;

б) крісло для керівника;

в) телефон;

г) факс;

д) освітлення.

Рекомендована література

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Організація праці менеджера*. Підручник. — 2-е вид-ня, перероб. та доп. - К.:«Професіонал», 2007. — 416 с. – Режим доступу: http://www.twirpx.com/file/1490509/

2. Варава Л.М. та ін. Організація праці менеджера: Навчальний посібник/ Варава Л.М., Максимчук А.Г., Варава А.А., Аратюнян А.Р. - Кривий Ріг: Криворізький технічний університет, 2011.

3. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Організація праці менеджера: Навч. посіб. для студ. екон. вузів. - К.: "Кондор", 2002. – Режим доступу: http://www.twirpx.com/file/314063/

4. Скібіцька Л.І. *Організація праці менеджера:* Навч. посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2010. - 360 с. – *Режим доступу:*http://www.twirpx.com/file/689786/

6. Скібіцька Л. І. Діловодство: Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2006. – *Режим доступу:* http://www.twirpx.com/file/428415/

ТЕМА 5. ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА

5. 1. Значення планування особистої роботи менеджера.

5. 2. Особливості планування особистої праці менеджера.

5. 3. Види планів особистої роботи менеджерів та особливості їх складання.

5. 4. Вибір пріоритетних справ менеджера.

5. 6. Контроль за результатами власної діяльності.

5. 7. Сутність та переваги делегування повноважень.

5. 8. Умови делегування повноважень.

Основні терміни та поняття: робочий час, поглиначі робочого часу, планування особистої роботи менеджера, тайм-менеджмент, дерево цілей, визначення пріоритетності завдань, принцип Паретто, метод АБВ – аналізу, метод Ейзенхауера, самоконтроль, економія часу за Л. Зайвером, делегування повноважень.

5.1. Значення планування особистої роботи менеджера

Робочий час — це встановлений відповідно до закону час, протягом якого менеджер виконує свої трудові обов'язки в організації. Він вимірюється тривалістю відпрацьованого часу протягом робочого дня, тижня, місяця, року. Аналіз свідчить, що тривалість робочого часу українських менеджерів, особливо вищого та середнього рівнів, становить 11 годин, або на 3 години перевищує норму. Проте корисна зайнятість при цьому становить лише 5—6 годин, тобто внаслідок невміння розподіляти правильно час корисна праця менеджера не перевищує 70—80 %. Коли йдеться про корисну зайнятість, то мається на увазі перелік робіт, видів діяльності, прийняття рішень і всього того, що входить у компетенцію конкретного менеджера.

Робочий час менеджера переважно витрачається на виконання таких видів робіт :

1) *загальне керівництво* — визначення цілей, стратегії, місії й т. ін.;

2) *організацію виробничої діяльності;* економічний аналіз показників фінансово-господарської діяльності, аналіз роботи структурних підрозділів, контроль за їх роботою;

3) *роботу з інформацією:* бесіди з підлеглими та відвідувачами, телефонні розмови, участь у нарадах, переговорах, презентаціях тощо;

4) *роботу з підлеглими:* прийняття рішень, розподіл праці, координацію спільної діяльності, контроль виконання прийнятих рішень, попередження та розв'язання конфліктів;

5) *роботу з документами:* перегляд вхідної кореспонденції та прийняття рішень; складання листів та інших документів; підписування документів; вивчення нормативних документів, спеціальної літератури;

6) *планування особистої праці* та *аналіз виконання запланованого;*

7) *інші види роботи:* створення умов для праці підлеглих, вирішення побутових питань, самоосвіта та навчання кадрів та ін.

За дослідженнями, значну частину робочого часу менеджера забирають непродуктивні затрати. Вони є наслідком недоліків в організації праці, порушень правил трудового розпорядку та дисципліни праці. Причому чим вищий рівень менеджменту, тим більше часу менеджер затрачає на "організаційні", а по суті непродуктивні питання.

Усе те, що заважає менеджеру продуктивно використовувати робочий час, Пітер Друкер називає *«поглиначі часу»*. Він виділив таких «поглиначів» робочого часу та дав рекомендації щодо того, як із ними боротися:

1) *відсутність планування* (невміння бачити його вигоду; орієнтація на дії) — менеджеру треба думати про результати, а не про сьогоденну активність;

2) *відсутність порядку виконання справ* (через відсутність довгострокових і короткострокових цілей) менеджеру треба сформулювати цілі та обговорити з підлеглими, виділяючи їх пріоритети;

3) *перевантаження* (широкі інтереси; невміння встановлювати порядок справ залежно від їхньої важливості) менеджеру треба визначити черговість виконання справ залежно від їх пріоритетності;

4) *штурмівщина* (відсутність планування, неправильна оцінка часу, орієнтація на проблему, небажання повідомляти підлеглим погані новини) — менеджеру треба думати про результати, планувати більше часу на кожну конкретну справу та мати перерви в роботі, орієнтуватися на свої можливості та працювати з підлеглими, передаючи їм своєчасно інформацію;

5) *поспіх* (намагання самому зробити багато справ за короткий час) — менеджеру краще зробити одну справу, але якісно, планувати всі справи у реальному часі, делегувати повноваження підлеглим;

6) *писання та читання* (внаслідок невміння відкидати зайве) — менеджеру читати треба вибірково (використовуючи швидкісне читання), користуватися комп'ютером тільки за необхідності, відсіювати непотрібні папери;

7) *поточні справи, щоденні клопоти* (відсутність черговості виконання справ залежно від їх важливості, занадто великий контроль за діяльністю підлеглих, невміння делегувати повноваження) — менеджеру треба концентрувати увагу на виконанні конкретних справ, доручати їх підлеглим і довіряти їм;

8) *відвідувачі* (невміння говорити «ні») — менеджеру треба знаходити задоволення від спілкування в іншому місці, відмінити політику "відкритих дверей";

9) *мобільний телефон* (відсутність самодисципліни, прагнення бути обізнаним усіма справами) — менеджеру треба фільтрувати телефонні дзвінки, бути небагатослівним, втручатися у справи інших тільки у виключних випадках;

10) *наради та засідання* (страх перед відповідальністю за прийняття рішення, нерішучість, погана підготовка та ведення нарад, засідань) — менеджеру треба навчитися самостійно приймати рішення та відповідати за них, не проводити нарад без необхідності, добре їх готувати;

11) *нерішучість* (страх перед наслідками від можливої помилки, відсутність уміння приймати раціональні рішення) — менеджеру треба поліпшити систему збирання та уточнення фактів, приймати ризики як неминучість, навчитися передбачати можливі помилки і використовувати їх як шанс отримати власний досвід;

12) *невміння делегувати повноваження* (страх перед тим, що підлеглі не зможуть правильно все зробити, невпевненість в їхній компетенції) — менеджеру треба вчити підлеглих не боятися помилок, вміти координувати обсяг їхньої роботи.

Причиною незадовільної роботи багатьох керівників, особливо початківців, є невміння розпоряджатися часом. Такі менеджери прагнуть виконувати усі завдання самостійно, встигнути на усі наради, прийняти усіх відвідувачів, глибоко вникнути в усі питання діяльності підприємства. Вони проїздять на роботу першими і йдуть з неї останніми, при чому, чимало справ залишається невиконаними. Керівник, який не вміє розпоряджатися часом, нездатний побачити перспективу, що зменшує ефективність його праці.

Причин цього – невміння планувати роботу.

Нестача часу може викликати такі недоліки в діяльності менеджера:

- слабке опрацювання ключових сфер діяльності;
- нервозність, поспішність і сумбурність в діях;
- нетерплячість у прийнятті рішень;
- недостатній рівень розподілу управлінської праці серед підрозділів;
- низький ступінь делегування функцій і відповідальності підлеглим;
- відсутність порядку на робочому місці;
- використання принципу ″ що не встиг на роботі – дороблю дома ″.

Причинами неефективного використання робочого часу може бути:

- недостатня кваліфікація управлінського персоналу – 66%;
- невпорядкованість інформації – 50%;
- низький рівень механізації праці в управлінні – 50%;
- неорганізованість виробничих процесів – 32%;
- нечіткий розподіл прав і обов’язків – 30%;
- безплановість у роботі – 34%;
- слабка мотивація праці – 45%
- велика кількість нарад – 28%.

Брак часу – це результат відсутності чіткості, плановості й організованості роботи керівників. Наприклад, непередбачена 3-хвилинна неділова розмова

приводить до витрат 15-20 хвилин, необхідних для того щоб знову зосередитися і відновити початкову працездатність.

Затрати робочого часу менеджера залежать від його місця в ієрархії організації, функцій і ролей, які він виконує, від впливу на нього внутрішнього та зовнішнього середовищ. Так, чим вищим є рівень менеджера, тим вагоміше місце в його робочому часі займає функція загального керівництва. Виконання менеджером одноосібно всіх завдань (участь у всіх нарадах, приймання всіх відвідувачів, необхідність приходити на роботу першим і йти останнім) — це результат перехрещування численних ролей, які він виконує, та недоліків в організації особистої праці менеджера. Іноді до 90 % робочого часу витрачається менеджерами на вирішення тих завдань, які можна передати виконавцям та іншим спеціалістам.

За дослідженнями М. Мескона (зі співавторами), робочий тиждень *менеджерів вищого рівня* триває 60— 80 годин на тиждень і витрачається так: на заплановані зустрічі, засідання — 59 % робочого часу; незаплановані зустрічі — 10; працю з документами — 22; поїздки, огляди — 3; розмови по телефону — 6 %. За дослідженнями російських учених, менеджери витрачають 30 % свого робочого часу на інформаційні операції та процедури, 30 — на підготовку та прийняття і управлінських рішень, 40 % — на організаторську роботу.

*Керівники середньої ланки***,** які відповідають за поточну роботу є буфером обміну інформації між керівниками вищої та нижчої ланок. Вони готують інформацію на якій базуються рішення керівників вищої ланки, віддають розпорядження та конкретні завдання лінійним керівникам та фахівцям. Керівники середнього рівня витрачають 89% часу для спілкування зі своїми підлеглими.

Робота *керівника низової ланки* є напруженою і наповнена частими перервами та переходами від вирішення однієї задачі до другої. Тривалість виконання одного завдання становить біля 48 секунд, а термін виконання рішення коротший і складає менше ніж 2 тижні.

У США опитали понад 1000 керівників вищої та середньої ланки стосовної

робочого часу. Результати опитування показали, що з кожної сотні:

- тільки 1 чоловіку вистачало повністю час;
- десятьом людям потрібно на 10% більше;
- сорока чоловікам – на 25%;
- іншим не вистачало 50% часу.

Головна перевага планування роботи полягає в тому, що воно приводить до значної економії часу в цілому. Але оптимум витрат часу на планування не повинен перевищувати 1% і планування має бути цілеспрямованим.

Практичне значення планування особистої роботи менеджера:

1) планування є засобом створення ланки між постановкою цілей і більш повним планом її реалізації;

2) планування дозволяє оцінити практичні можливості досягнення цілей;

3) планування полегшує пошук кращих і найбільш ефективних шляхів досягнення цілей організації;

4) планування виявляє і встановлює зони потенційних проблем і несподіваних наслідків;

5) планування забезпечує основи для оцінки витрат і розробки бюджетів, календарних планів, ресурсів;

6) планування є основою для контролю. Ефективні кількісні методи його використання – це складання графіків, розкладів і бюджетів;

7) планування допомагає визначити потрібні робочі взаємодії для формування цілей і єдності загальних цілей у межах організації;

8) планування дає можливість передбачити обставини, які варто врахувати при досягненні цілей.

Щоб ефективно працювати необхідно управляти своїм часом. *Управління часом або тайм-менеджмент* — це процес управління перерозподілом обсягу праці та зміну її змісту в часі та просторі. Цей процес вимагає дисципліни, свідомого підходу до себе, означає самоорганізацію.

Тайм-менеджмент включає:

– визначення тривалості строків виконання роботи, її частин;

- мінімізацію часових характеристик, корисне використання резерву часу;
- контроль за використанням часу;
- прогнозування строків завершення робіт, етапів і роботи в цілому;
- прийняття рішень щодо ліквідації небажаних часових відхилень.

Один зі спеціалістів з організації праці Патрік Форсіт у книзі «Починайте з головного» наводить приклад, що 4 зекономлених хвилини при виконанні невеличкого завдання, яке менеджер виконує щоденно, дадуть йому за рік 14 годин — а це майже два додаткових робочих дні. Управління часом ставить за мету досягнення як високої ефективності використання часу, так і отримання відчутних результатів, забезпечення такого стилю роботи, який би позитивно вплинув на всі аспекти діяльності менеджера. У зв'язку з цим менеджер не тільки повинен ставитися з повагою до свого робочого часу як до важливого ресурсу, але й надавати допомогу своїм співробітникам в управлінні часом. Із цією метою Патрік Форсіт рекомендує:

1) розробляти систему стандартів (наприклад, ввести єдину схему пріоритетів, єдиний час для перерви);

2) використовувати стандартні процедури звітності (щодо стилю документів, порядку, місця і часу проведення нарад, форми та обсягу передачі інформації тощо);

3) пояснювати підлеглим, чому ефективніше використовувати ті чи інші методи роботи;

4) дотримуватися самому встановлених правил і показувати таким чином приклад для підлеглих.

5. 2.Особливості планування особистої праці менеджера

Планування особистої праці менеджера можна розглядати у широкому і вузькому смислах.

Планування особистої праці менеджера у широкому смислі полягає наступному:

1. правильному виборі форм своєї участі у виконанні стратегічних, тактичних і оперативних планів виробничої діяльності,

2.встановленні взаємозв'язків з іншими організаціями,

3.прийнятті рішень і здійсненні контролю за їх виконанням.

4.самовдосконалення та встановлення раціонального режиму діяльності й відпочинку менеджера

5.складання плану у письмовому вигляді і регулярному його перегляданню та поновлюванню.

У вужчому розумінні план роботи менеджера — це список справ на день, тиждень або місяць, а також ідей щодо праці на наступний період.

Якщо у менеджера немає особистого плану роботи, то в колективі організації створюється нервове напруження.

Планування своєї особистої праці менеджер починає з визначення стратегії та цілей. *Стратегія* — це визначення основного шляху (напряму, курсу) до довготривалої цілі**.** І. Ансофф у книзі «Стратегічне управління» розглядає стратегію як набір правил для прийняття рішень, якими менеджер керується в своїй діяльності. Спосіб руху визначеним шляхом, тобто форма реалізації стратегії — це *тактика.* Планування стратегії завжди пов'язане з розробленням методу дій або способу досягнення цілей.

Ціль — це уявне передбачення результату діяльності і шляхів його досягнення за допомогою різних засобів.

Чому організація праці менеджера повинна починатися з визначення цілей?

По-перше, тому, що, прагнучи поставленої цілі, людина скеровує свою увагу й зусилля на задачі та процеси, безпосередньо пов'язані з її досягненням.

По-друге, цілі заряджають людину енергією. Перспективні цілі приводять до вищих досягнень, аніж ті, яких досягти легко.

По-третє, цілі впливають на наполегливість і витривалість.

По-четверте, цілі мотивують використання знань, здобуття нових, розвиток творчості.

Зміст цілі визначається умовами і залежить від реальних можливостей

суб'єкта й засобів, що він використовує. Таким чином, ціль виступає як регулятор праці менеджера, визначає характер і спосіб його дій.

Цілі менеджера повинні відповідати таким вимогам:

– бути досяжними, але не досить легкими для досягнення. Недосяжні цілі призводять до втрат орієнтирів у керівника;

– бути конкретними та вимірювальними;

– мати часовий горизонт, тобто цілі мають бути досягненні у строго встановлений термін;

– бути не суперечливими, тобто, погодженими між собою.

Класифікація цілей:

1) усі цілі стосовно часу поділяють на три групи:

1.1. стратегічні (строк виконання яких може займати значний період);

1.2. тактичні (вони поділяють стратегічну ціль на кілька проміжних відрізків часу);

1.3. оперативні (конкретизують стратегічні та тактичні цілі до рівня поточних завдань, що необхідно виконати).

2) за значимістю цілі поділяють:

2.1. ключові- з їх досягненням пов’язане отримання організацією певних результатів;

2.2. пріоритетні – необхідні для успішного виконання поставлених менеджером завдань;

2.3. інші – важливі, менш термінові, але такі, що потребують постійного контролю менеджера.

3) за ієрархією виділяють: загально корпоративні цілі, функціональні, лінійні.

4) за сферою діяльності: економічні, організаційні, виробничі, технічні, соціальні.

5) за джерелом формування: колективні, групові, особисті.

Процес встановлення особистих цілей менеджера передбачає три етапи:

1) *визначення цілей* (менеджер має визначитися з тим, чого він хоче досягти професійно та особисто);

2) *аналіз можливостей для досягнення постановленої цілі* (слід проаналізувати свої сильні та слабкі сторони, які можуть полегшувати або ускладнювати досягнення цілі, а також відповідність цілей наявним ресурсам);

3) *уточнення та конкретне формулювання цілей* (для подальшого планування потрібно залишити тільки ті цілі, які реальні для досягнення, вони мають бути чітко сформульовані і мати часову характеристику (довго-, середньо- або короткострокові).

Досвідчені менеджери використовують для побудови цільової моделі так зване *«дерево цілей».* Воно дає змогу упорядкувати ієрархію цілей і задач. При цьому використовуються такі принципи:

— корінь дерева мають становити задачі, що представляють формулювання робіт, які можуть бути виконані певними способами в установлені терміни;

— кількість рівнів декомпозиції залежить від масштабів і складності поставлених цілей, прийнятих в організації структури, ієрархії її менеджменту;

— під час розкладання головної цілі в ієрархічну структуру цілей дотримуються правила: реалізація під-цілей кожного наступного рівня є необхідною і достатньою умовою досягнення цілей попереднього рівня;

— при формулюванні цілей різних рівнів слід описувати очікувані результати, а не способи їх досягнення;

— підцілі кожного рівня мають бути незалежними одне від одного і не випливати одне з одного;

— головну ціль як кінцевий результат розташовують на верхівці дерева.

5. 3. Види планів особистої роботи менеджерів та особливості їх складання

Особисті плани менеджер складає на різні строки: на рік або квартал, на місяць, тиждень або на день. На практиці є кілька видів планів праці менеджера:

— *довгострокові плани* складаються на рік або квартал і пов'язуються зі стратегічними цілями організації, визначають цілі, структуру і обсяги праці

менеджера на довгостроковий період. На їх основі реалізуються не тільки цілі організації, а й життєві цілі менеджера. Водночас більшість менеджерів вважають, що їхні плани більше пов'язані з поточними проблемами, аніж із майбутніми можливостями;

— *середньострокові плани* складаються на місяць і деталізують довгострокові плани;

— *короткострокові плани* складаються на тиждень або на день і деталізують середньострокові плани.

Для того, щоб менеджер навчився планувати у трьох діапазонах, він повинен мати три типи мислення (стратегічне, тактичне, оперативне) і не шкодувати часу на планування своїх дій. Бенджамін Франклін з цього приводу писав: «Ви повинні мати достатньо часу, щоб обдумати та спланувати ваші справи, розподіливши їх за ступенем важливості. Ваше життя набуде нового інтересу, і ви додасте роки до свого життя і більше життя до своїх років. Розставте усі ваші справи на свої місця. Хай кожна ваша справа матимете свій час».

Менеджеру важко складати конкретні плани на тривалий період, оскільки під впливом всіляких непередбачених факторів їх доведеться постійно переглядати. Один із видатних спеціалістів із менеджменту Том Пітере застерігає: «Я не проти стратегічного планування як процедури. Але не забувайте щотижня поновлювати стратегічні плани, щоб не відстати від глобальних змін» . Тому на практиці, як правило, менеджери обмежуються розробкою плану особистої праці не на місяць, а переважно на тиждень та робочий день.

У плані *на місяць* зазначають передусім лише перспективні, найбільш важливі і невідкладні справи.

У *тижневих* (декадних) планах відображають усі без винятку справи і час, потрібний для їх виконання протягом тижня.

У денному плані деталізують конкретні завдання на робочий день і уточнюють час їх здійснення. Денний план повинен містити не більше десяти проблем, у тому числі не більше двох-трьох пріоритетних. На складання денного плану менеджер витрачає 5—10 хв робочого часу, але завдяки цьому економить

загальний час і не випускає з поля зору важливі питання. У денних планах ураховуються часи найбільшої працездатності (9-13, 16-18 годин). Найважливіші, а також самі неприємні справи плануються на ранкові години. Складання денного плану слід починати напередодні увечері, в нього переноситься зміст задач плану попереднього дня. У денному плані передбачаються «вікна» на випадок вирішення несподіваних проблем.

Водночас за дослідженнями Г. Хемела та С.К. Прахалада, менеджери 97,6 % свого робочого часу витрачають на вирішення оперативних завдань, тоді як повинні «запасати зерна на майбутнє», тобто вибудовувати майбутні результати діяльності організації. Тому менеджеру не слід забувати про довгострокові плани.

При будь-якому виду планування (денному, тижневому,місячному) менеджер має відповідати на такі запитання:

- ✓ Що треба зробити?
- ✓ Коли це зробити?
- ✓ Хто буде робити?
- ✓ Де це буде зроблено?
- ✓ Яким чином це треба зробити?

Важливим є також розподіл робочого часу на окремі види праці. При цьому менеджери низового рівня більше часу відводять для впливу на виробничу діяльність організації, а менеджери вищого рівня — на адміністративну, організаційну роботу, представництво, розв'язання соціальних проблем тощо.

При складанні планів менеджер має діяти за принципом «знизу вгору», тобто його дії мають забезпечувати цілі організації, але відповідальність при цьому має спрямовуватися «вниз», на тих людей, за допомогою праці, інтелекту, знань яких, він повинен забезпечувати поставлені цілі.

Плани менеджера мають бути скоординовані з планами вищого керівництва і стати основою для розробки планів менеджерів низового рівня управління.

Процес розробки плану особистої праці менеджера спеціалісти рекомендують поділити на кілька етапів і здійснювати його за такою схемою:

— *на першому етапі* менеджер складає перелік справ, які слід виконати протягом

планового періоду. Це можуть бути завдання, отримані від вищого керівництва, виконані за власною ініціативою, а також ті, що планувалися раніше і не були виконані. На цьому етапі потрібно всі справи об'єднати в кілька груп за категоріями — А (пріоритетні), Б (важливі), В (термінові), Д (перспективні);

— *на другому етапі* визначаються затрати часу, потрібного для виконання кожного виду роботи. Оцінка потрібних затрат робочого часу буде неточною, проте частина питань може регламентуватися жорстко, скажімо на нараду відводиться 30—40 хв, на приймання відвідувачів — 2—3 год;

— *на третьому етапі* резервується час для непередбачених справ. На заплановані справи відводиться 60 % робочого часу, на непередбачені справи — до 20 % та для резерву часу на творчу діяльність менеджера — теж до 20 % робочого часу;

— *на четвертому етапі* розглядається фонд робочого часу планового періоду. Оскільки плануємо лише 60 % робочого часу, то орієнтуватися слід на 5—6 год на робочий день;

— *на п'ятому етапі* необхідно зіставити розраховані на другому етапі затрати часу на виконання планових робіт з фондом робочого часу, визначеному на четвертому етапі. Якщо є перевищення потрібного часу, то менеджеру слід переглянути планові завдання з погляду важливості та терміновості і прийняти рішення, керуючись принципом Парето чи Ейзенхауера;

— *на шостому етапі* менеджер доопрацьовує план особистої роботи;

— *на сьомому етапі* здійснюється контроль виконання плану та внесення до нього необхідних змін.

Який час краще використовувати менеджеру для складання плану — ранок чи вечір? Це залежить від індивідуальних особливостей кожної людини («сови» чи «жайворонка»). Вранці людина «свіжа» і праця продуктивніша. Увечері чіткіше зрозуміло, чого не зроблено, в якому стані справи і як їх краще виконувати завтра. Рекомендується щодня витрачати до 1% робочого часу на підведення підсумків учорашнього дня і обдумування тих проблем, якими слід зайнятися завтра.

Плани роботи мають складатися у письмовій формі, оскільки таким чином складніше буде випустити закладені в них справи. До того ж записи розвантажують пам'ять, дисциплінують, дають змогу чіткіше розподіляти роботу, та й контролювати виконання таких планів значно легше.

Важливим інструментом планування роботи на тиждень та день є *щоденник.* Вигляд його або форма залежать від бажання менеджера. В щоденнику записують дні тижня та фіксують години робочого дня. *У кожного менеджера з часом виробляється своя система планування, а для тих, хто тільки починає працювати, у пригоді стануть такі рекомендації*:

1. До щоденника спочатку вносять перехідні, контрольні, нові завдання, а потім встановлюють пріоритети. Вони залежать від двох факторів: терміновості та важливості. Тому поле щоденника краще розділити на три частини: А — обов'язково зробити сьогодні; Б — слід було б зробити сьогодні; В — хотілося б зробити сьогодні.

2. Насамперед заносяться справи, які мають бути виконані за зовнішньою ініціативою (рішення ради акціонерів або вищого за статусом органу, або за наказом менеджера вищого рівня), потім — питання за власною ініціативою менеджера, далі — питання, порушені підлеглими і наостанок — перспективні питання, над якими слід думати.

3. Відібрані питання поділяють за годинами. Спочатку занотовуються ті, які пов'язані з конкретним часом (наприклад, нарада, презентація, зустріч, приймання відвідувачів тощо). Потім планується час для комунікацій та розгляду контрольних питань (відвідування підрозділів, зустрічі з окремими працівниками або клієнтами). Обов'язково планується час для обдумування (робота над документами, розгляд перспективних питань тощо).

4. При визначенні робочого часу на виконання конкретної роботи слід зважати на те, що розумова праця потребує значної затрати часу. Якщо виділяти часу менше, ніж потрібно, то не вдасться якісно виконати заплановане і тоді доведеться все починати з початку. Якщо треба написати звіт, то недоцільно розбивати цю роботу на кілька днів, плануючи на це етапи по 15—30 хв. Краще зачинити двері,

відімкнути телефон і попрацювати кілька годин, тоді отримаєш те, що Пітер Друкер називає «нульовим чорновим варіантом». Після цього можна окремо планувати час на коригування та редагування звіту сторінка за сторінкою. Тобто, для забезпечення ефективності менеджер як працівник розумової праці має планувати свій час великими блоками. Це стосується спілкування з людьми, розгляду конфліктів, роботи з документами та прийняття кадрових рішень.

5. Під час внесення завдань до щоденника потрібно погоджувати свої плани із планами інших людей (менеджерами інших рівнів, секретарем, колегами). Наприклад, питання про години приймання відвідувачів треба узгодити із секретарем, щоб той регулював цей процес. Із колегами слід узгоджувати свої дії щодо проведення спільних заходів або спільного виконання прийнятих рішень.

6. Щоденник та план робочого дня варто тримати постійно перед очима, викреслювати в останньому те, що зроблено, робити помітки, якщо виникають якісь проблеми. Треба фіксувати результати і робити аналіз, встановлюючи, що незроблене і чому.

Після складання плану менеджеру треба виявити уміння і наполегливість для його виконання, забезпечити необхідну перевірку виконання запланованого. Ця перевірка має бути регулярною і послідовною. Один раз на квартал чи півроку слід робити огляд своїх планів і аналізувати причини невиконання тих чи інших позицій. Із метою контролю за використанням робочого часу та виконанням запланованих справ спеціаліст з організації праці Джон Адаїр рекомендує вести *журнал затраченого часу.* Принцип його ведення полягає в тому, щоб поділити день на 15-хвилинні інтервали і оформити журнал за такою формою (табл. 5.1.):

Таблиця 5.1.

Журнал затраченого часу

Час	Вид діяль-ності	Реально витрачений час	Категорія пріоритетності справи А, Б, В,Д	Пояснення
9:00 — 9:15				
9:15 — 9:30				
9:30 — 9:45				

9:45 —10:00				
10:00 —10:15				

Примітки

1. А — пріоритетні справи; Б — важливі справи; В — термінові справи; Д — перспективні справи.

2. До видів діяльності можна віднести: інспектування, відвідування робочих місць; участь у засіданнях; проведення інтерв'ю, співбесід; навчання та саморозвиток; роботу над створенням іміджу; телефонні розмови; читання документів; думання; творчий процес і т. ін.

3. У поясненнях слід дати відповідь на такі запитання: Чи відбиває затрачений час поставлені пріоритети? Чи цей вид діяльності дав якісь результати? Що буде, якщо дію не виконувати взагалі? Скільки часу можна зберегти, переглянувши підходи до цього виду діяльності? Чи можна делегувати певний вид діяльності підлеглим або передати секретарю? І т. ін.

За записами в журналі доцільно підвести підсумки за тиждень і проаналізувати, скільки часу затрачено даремно. Якщо з цим постійно боротися, говорить Джон Адаїр, то завжди буде запас часу. Менеджер, який постійно і точно фіксує та аналізує фактичні затрати свого часу, а потім намагається управляти ними, сам може визначити, скільки у нього є «корисного часу». Звичайно, це мають бути не 15-хвилинні проміжки, а великий часовий блок. Зекономлений час може затрачатися на розв'язання кризових ситуацій або для розгляду нових проблем. Завдяки веденню журналу затраченого часу протягом тижня (ще краще місяця) менеджер може отримати чітку картину розкладу свого робочого дня і побачити, які у нього справи циклічно повторюються і скільки забирають часу, яка частина робочого часу йде на виконання запланованих справ і яка використовується на непередбачені справи, скільки часу йде на спілкування з іншими людьми (підлеглими, клієнтами, партнерами) і скільки — на роботу з документами. Такий аналіз дасть можливість менеджеру вносити корективи в організацію своєї праці, робити її раціональнішою.

*План особистої роботи менеджера має забезпечувати успішну діяльність організації, а тому має відповідати таким вимогам***:**

1) збільшувати масштаби задач, їх комплексність. Кожна виконана робота привносить свою частку у вирішення задачі, а вирішення кожної задачі – досягнення цілей організації;

2) ураховувати терміни, відведені для вирішення поставлених завдань, в також зростаюче значення часу (випередження конкурентів);

3) давати можливість оптимального використання обмежених ресурсів та мати змогу маневрувати ними;

4) правильний вибір капітальних вкладень та їх рентабельність;

5) бути реальним (для уникнення ризиків), передбачати контрольні заходи;

6) забезпечувати спадкоємність у виконанні запланованих робіт щодо реалізації цілей підприємства при зміні керівництва та інших виконавців.

З метою управління робочим часом менеджеру необхідно дотримуватися наступних *порад при плануванні початку робочого дня:*

*починати день з позитивного настрою;

*починати роботу по можливості в один і той же час;

*повторити огляд плану дня;

*погодити план дня із секретарем;

*вирішивши відносно просту задачу створити собі гарний настрій;

*вранці займатися найбільш важливими і складними задачами.

Правила, що стосуються ходу робочого дня:

*фіксувати терміни виконання завдань;

*уникати дій, що викликають зворотну реакцію;

*відхиляти додатково виникаючі невідкладні проблеми;

*уникати незапланованих імпульсивних дій;

*вчасно робити паузи і дотримуватися розмірного темпу роботи;

*виконувати невеликі і однорідні роботи серіями;

*використовувати паузи між серйозними справами;

*виділяти «для себе» не менше однієї години робочого часу;

*контролювати час і плани.

Правила завершення робочого дня:

- завершити почате;
- здійснити контроль результатів і самоконтроль;
- скласти план наступного дня;
- відправитися до дому в гарному настрої, для цього необхідно пригадати й позитивні події дня.

5. 4. Вибір пріоритетних справ менеджера

Ефективна робота менеджера полягає у тому, що він завжди завершує послідовно і цілеспрямовано за один раз одну справу. Передумовами цього є прийняття однозначних рішень про першочерговість справ, складання відповідного переліку пріоритетів і додержання їх.

Визначення пріоритетності — це прийняття рішення про те, яким із завдань слід надати першочергового, а яким другорядного значення.

Усі справи виконати неможливо. Визначення пріоритетності є настільки звичайною справою, що часто виконується несистематично і навіть несвідомо. Разом з тим є необхідним свідоме визначення однозначних пріоритетів, послідовне і системне виконання планових завдань відповідно до їх черговості.

Переваги визначення менеджером пріоритетності завдань:

- працювати тільки над дійсно важливими і необхідними завданнями;
- концентрувати увагу на виконанні тільки одного завдання;
- вилучити справи, які можуть виконати інші;
- наприкінці планового періоду закінчити вирішення найважливіших питань;
- не залишати невиконаними посильні завдання.

Отже, визначення пріоритетів сприяє додержанню запланованих строків, мотивації менеджера і його підлеглих, зменшенню імовірності виникнення конфліктів і стресів.

Основними критеріями визначення пріоритетності справ при складанні плану особистої роботи менеджера повинні бути:

- важливість;
- терміновість;
- фіксованість у часі.

Оскільки визначення першочерговості справ є досить складним завданням, у теорії менеджменту є рекомендації, які полегшують вибір пріоритетних справ.

Вибір пріоритетних справ може здійснюватися за допомогою трьох методів (рис. 5.1).

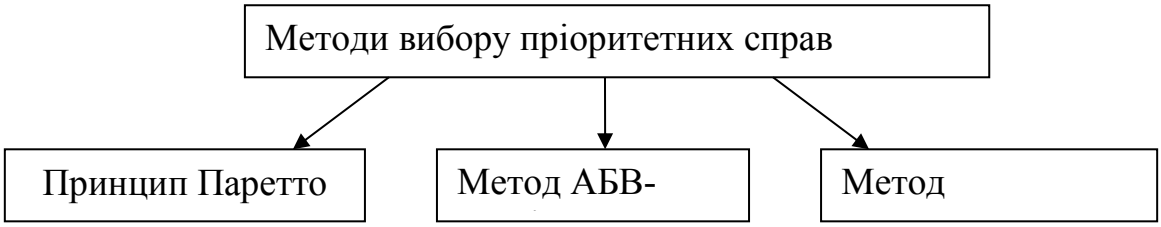


Рис. 5.1. Методи вибору пріоритетних справ менеджера

Принцип Паретто в загальному вигляді полягає в тому, що у межах певної множини окремі малі частини мають більше значення, ніж це відповідає їхній питомій вазі у цій множині (співвідношення 80:20).

Цей принцип несподівано знайшов безліч підтверджень на практиці, зокрема, у господарській діяльності підприємств. Так, за даними інвентаризації 20 % запасів сировини або товарів становлять 80 % його вартості, 20 % споживачів у залі ресторану забезпечують 80 % виручки; 20 % помилок зумовлюють 80 % втрат і навпаки.

Принцип Паретто використовується і в управлінні. Перенесення цього принципу у робочу ситуацію менеджера означає, що 20% витрат праці на дійсно важливі проблеми забезпечують 80 % результату. На решту 80% витрат праці на другорядні проблеми припадає тільки 20 % результату. Тим самим принцип Паретто вказує менеджерам на неоднакову важливість вирішуваних задач, націлює на першочергове виконаний важливих проблем.

Метод вибору пріоритетів за допомогою АБВ-аналізу ґрунтується на таких закономірностях:

- найважливіші завдання (категорії А) становлять приблизно 15 % усієї кількості завдань, які виконує менеджер. Значущість же цих справ з погляду внеску у досягнення мети становить приблизно 65 %;
- на важливі завдання (категорії Б) припадає в середньому 20 % загальної кількості і також 20 % значущості завдань і справ менеджера;
- менш важливі і несуттєві завдання (категорії В) становлять 65 % загальної кількості завдань, але всього 15 % значущості усіх справ, які має виконувати менеджер.

Отже, відповідно до висновків АБВ-аналізу, менеджер повинен у першу чергу вирішувати справи категорії А, щоб за допомогою не багатьох дій забезпечити більшу частину загального результату. Тільки після цього можна займатися справами категорії Б, на які також припадає значуща частина сукупного результату, і лише потім виконувати численні завдання категорії В, які забезпечують найменший внесок у досягнення мети.

При плануванні особистої праці за допомогою АБВ-аналізу менеджер повинен усі справи проранжувати за ступенем важливості і включити їх до плану у такій послідовності: 1) найважливіші завдання категорії А обов'язково мають бути виконані особисто менеджером. На них слід приділити 65 % запланованого часу;

2) на важливі завдання категорії Б слід відводити 20 % запланованого часу. Якщо на виконання цих справ потрібно більше часу, то їх можна делегувати підлеглим.

3) на менш важливі завдання категорії В необхідно приділяти 15 % запланованого часу. Практично всі ці справи слід делегувати підлеглим.

На жаль, менеджер не може обмежитися виконанням тільки найважливіших справ. Поряд із дійсно важливими завданнями категорій А і Б є справи, які також мають бути виконані. Менеджерам доводиться виконувати такі завдання, хоча б з огляду на їх терміновість, коли простіше виконати звичну роботу самому, ніж витрачати час на її делегування.

Найскладнішою частиною АБВ-аналізу є процедура вибору пріоритетів, тобто ранжування завдань за категоріями. Тут багато що залежить від професійного рівня менеджера, його досвіду, а також особистих якостей, ситуації та ін. Тому завжди є небезпека невірного визначення пріоритетів, коли, наприклад, дійсно важливе завдання буде віднесено до категорії В, що не дасть змоги вирішити його належним чином.

Для більш обґрунтованого вибору пріоритетних справ за допомогою АБВ-аналізу рекомендуються такі *питання-критерії для вибору завдань категорії А*:

- завдяки виконанню яких завдань я якнайбільше наближуюсь до реалізації моїх головних цілей (року, місяця тижня, дня)?
- чи можу я завдяки виконанню одного завдання вирішити разом кілька інших?
- завдяки вирішенню яких завдань я можу зробити максимальний внесок для досягнення цілей підприємства, підрозділу, групи?
- виконання яких завдань принесе мені найбільшу користь, найбільшу матеріальну винагороду?
- невиконання яких завдань може мати найнегативніші наслідки?

Позитивна відповідь на одне із поданих запитань-критеріїв дає підставу, щоб віднести завдання до категорії А.

На відміну від АБВ-аналізу, який грунтується на виборі пріоритетних справ залежно від важливості їх, президент США *Д. Ейзенхауер розподіляв завдання за двома критеріями*: важливість і терміновість. Залежно від ступеня важливості і терміновості завдань є чотири можливості їх оцінки і виконання:

1) термінові і важливі справи. Ці завдання потребують негайного виконання особисто менеджером;

2) термінові, але менш важливі справи. Тут небезпека, що під впливом терміновості завдання менеджер цілком переходить на їх виконання, відклавши усі інші, можливо більш важливі. Оскільки в цьому разі йдеться про менш важливі справи, їх слід делегувати підлеглим;

3) менш термінові, але важливі завдання. Незважаючи на важливість, такі справи не потребують негайного виконання. Однак ситуацію слід тримати під

контролем, тому що в разі зволікання завдання може стати терміновим і потребуватиме негайного виконання менеджером. Тому виконання таких завдань рекомендується повністю або частково доручати іншим;

4) менш термінові і менш важливі справи. Д. Ейзенхауер вважав, що такі завдання слід викидати у корзину. Несуттєвих і нетермінових завдань краще позбутися, їх не слід виконувати навіть підлеглим.

Використання принципу Ейзенхауера має такі переваги для менеджера, який:

- розпочинає роботу з найважливіших справ і концентрує свою увагу тільки на них;
- розвантажує себе для дійсно важливих управлінських функцій і мотивує працю своїх підлеглих, делегуючи їм частину своїх завдань;
- збільшує вимогливість до своїх підлеглих, має можливість заохочувати тих, хто має відповідні здібності.

5.5. Контроль за результатами власної діяльності

Важливим в діяльності менеджера є контроль дня (самоконтроль). Так, наприкінці робочого дня менеджеру слід оцінити не тільки виконання встановлених загальних задач, але й здійснити особистий самоконтроль. Контроль – це процес перевірки та зіставлення фактичних результатів із заданими. Своєчасний контроль за результатами діяльності дозволяє вчитися на помилках, що виникають, тобто набиратися досвіду.

Для ефективного контролю за результатами власної діяльності протягом дня можна скористатися допоміжними питаннями.

Опитувальник для контролю дня може включати такі питання:

Хто або що перешкодило мені сьогодні досягти більшого?

Чи приніс я сьогодні користь навколишнім?

Де я «занурився» у дріб'язках?

Де я займався неважливими питаннями?

Де я займався непотрібною критикою?

Де я пішов на даремні компроміси?

Де я внаслідок марнославства висунув надмірні вимоги до своїх партнерів?

Як могли б судити про мене мій підлеглий, колега або шеф?

Чи міг я відмовитися від певних справ?

Чому я навчився сьогодні?

Чи вдалося мені сьогодні записати або обробити свої ідеї, думки?

Чи наблизив мене цей день до досягнення моїх цілей?

Що саме важливе з того, що я сьогодні зробив?

Даного роду опитувальники менеджер може розробити сам, виходячи з конкретної специфіки його роботи і тієї інформації, що йому необхідна, або модифікувати його, додавши свої питання.

Для контролю дня менеджеру можна також застосовувати *метод «п'яти пальців»,* що орієнтується на початкові букви назв пальців:

- М (мізинець) — розумовий процес: які знання, досвід я сьогодні одержав?
- Б (безіменний палець) — близькість мети: що я сьогодні зробив і чого досяг?
- С (середній палець) — стан духу: яким був сьогодні мій настрій?
- В (вказівний палець) — послуга, допомога: чим я сьогодні допоміг іншим, чим прислужив, порадував або чому «посприяв»?
- ВП (великий палець) — бадьорість, фізична форма: яким був мій фізичний стан сьогодні? Що я зробив сьогодні для свого здоров'я, підтримки своєї фізичної форми, працездатності?

Менеджер може оцінювати результати минулого дня також і *за 4-бальною системою*, заносячи оцінку у свій щоденник часу у відповідності з такою системою:

4 - особливо вдалий день;

3 — вдалий день;

2 — задовільний день;

1 — невдалий день.

Дана система дозволяє визначити якісну сторону робочого дня менеджера.

Це впливає на його впевненість в успіху та у наступному робочому дні.

До того ж, менеджеру можна застосовувати і *ретроспективний огляд подій*, який полягає в щоденному аналізі усіх подій, що трапилися за цей день, у зворотному порядку. Важливо не тільки думкою відновити послідовність подій, але й уявити собі кожну з них і себе у відповідній ситуації.

Для того, щоб зрозуміти всю глибину проблеми управління часом менеджера, необхідно зрозуміти *причини дефіциту часу,* до яких, належать:

1. Постійний поспіх. При поспіху керівник не встигає навіть зосередитися на проблемі. Отже, він не замислюється про засоби вирішення, а керується першим, що прийшло на думку.

2. Накопичення робіт. При цьому керівник починає займатися різноманітними дрібними і не дуже важливими справами. У нього немає чіткого розподілу робіт за ступенем важливості, і він не займається аналізом ключових, перспективних питань.

3. Постійні доопрацювання вдома. При цьому час, відведений на відпочинок, витрачається на роботу, що позначається на його працездатності наступного дня і в остаточному підсумку призводить до втрати здоров'я.

4. Перевтома. Наслідок тривалої роботи в умовах постійного поспіху.

5. Метушливість. Це результат поганої організованості дня, а також іноді залежить від імпульсивності й особливостей людини.

6. Безплановість роботи. Є результатом способу життя не тільки самого менеджера, але й загального стилю життя даного підприємства.

7. Слабка мотивація праці. Наслідком є низька продуктивність, яка породжує хронічну нестачу часу.

Правила економії часу за Лотаром Зайвертом (німецький професор, керівник Інституту стратегії та ефективного використання часу)

1. Формувати робочі блоки, які складаються з подібних по характеру завдань. Тому, хто постійно перериває свою роботу або кому заважають сторонні, для виконання завдання треба значно більше часу, ніж тем, хто зосередився виключно на виконанні роботи такого ж об'єму. Перерви вимагають додаткових

витрат часу і зусиль для чергового "занурення" в роботу. Якщо об'єднати виконання декількох невеликих за об'ємом, але подібних за характером робіт (наприклад, телефонні розмови, відповіді на листи кореспондентів, обговорення службових питань із співробітниками) в робітники блоки, то заощадження часу буде безперечне.

2. Встановлювати не прийомні години, виділяти час на самостійну роботу. Для виконання надзвичайно важливих завдань необхідно мати можливість працювати спокійно, без яких-небудь перешкод ззовні. Неприпустимо, щоб двері вашого робітника кабінету були відкриті завжди і для усіх. Необхідно встановити особисті не прийомні години. Для цього варто перемикати телефон на секретаря або скористатися автовідповідачем. Тільки в цьому випадку у вашому робочому розкладі з'явиться проміжок часу, коли ви зможете, максимально зосередившись, досягти найвищої продуктивності праці і результативності. На телефонні дзвінки, які поступили в цей період, можна буде відповісти: пізніше.

3. При проведенні переговорів, нарад і тому подібне слід встановлювати регламент, також визначати необхідні витрати часу для виконання певних завдань. Тривалість виконання тієї або іншої роботи, як правило, залежить від наявних ресурсів часу. Мало не кожна ділова людина скаржиться на занадто затяжні і мало результативні переговори. Обговорювати слід усе, що необхідно, але не більше години. Цього часу повністю повинно вистачити для того, щоб вислухати усі точки зору і прийняти основні рішення. Найчастіше ділові зустрічі призначають на 11 годину ранки, і завершують до обіду. Тому, якщо зустріну призначати на 11 годину ранки, то вона також неодмінно закінчиться до обіду, причому, можливо, з кращим результатом. Отже, варто встановлювати чіткі тимчасові межі при проведенні переговорів, нарад і тому подібне

4. Доцільно дотримуватися принципу встановлення пріоритетів при виконанні усіх видів робіт. Ніхто не в змозі впоратися з усіма справами, які необхідно або хотілося б зробити. Широко поширеним явищем і проблемою є прагнення зробити відразу надто багато подів. Не слід забувати, що стрес виникає

не від того, що ми зробили, а від того, що ми не встигли зробити. Нас пригнічує усвідомлення того, що ми не встигли закінчити роботу. Єдина можливість впоратися з великою / кількістю завдань, ділових зустрічей, домовленостей - це чітко і однозначно встановити для них пріоритети, орієнтуючись на досягнення власних цілей і виконання дійсно важливих справ. Завдяки цьому можна якнайкраще використовувати день, годину і хвилину. В першу чергу доцільно братися за ту справу, якій приділяється пріоритет №1.

5. По можливості слід виконувати тільки дійсно важливі справи (згідно з принципом Паретто).

6. Слід використовувати делегування повноважень. Жодна ділова людина, яка дорожить своїм часом, не повинна робити усе сам. Ті завдання, виконання яких могли б узяти на себе інші, неодмінно повинні виконувати саме вони. Тому, у кого зовсім немає підлеглих або співробітники не мають достатньої кваліфікації, варто набрати підлеглих з відповідною підготовкою або потурбуватися про навчання вже наявного персоналу. Оскільки делегування повноважень тягне значне заощадження часу, вигідніше і більше дешево тривалий час користуватися платними послугами різних агентств, консультаційних фірм і організацій. У сучасних умовах на ринку послуг пропонується будь-хто кваліфікована допомога.

Витрати на використання платних послуг "на стороні" будуть у будь-якому випадку менші, ніж витрати працедавця на зміст додаткового штатного співробітника.

7. Великі завдання слід виконувати невеликими частинами (тактика «нарізування салямі»). Ще Альберт Ейнштейн помітив, що більшості людей подобається рубати дрова тому, що при цьому за дією відразу випливає результат. Саме через те, що результат віддалений за часом, людям властиво відкладати великі і непрості завдання в «довгий ящик». Цілі і проекти варто розділяти на невеликі частини і виконувати їх протягом досить тривалого часу, щодня відводячи на цю роботу приблизно по 2 години. Після досягнення першої проміжної мети видно і певні результати, які стимулюватимуть виконання завдань, що залишилися.

8. Слід встановлювати для самого себе терміни виконання справ категорії «А» (згідно з методом АБВ-аналізу). Неодмінно слід виділяти у своєму розкладі час для виконання дійсно важливих справ, які відносяться до категорії, - «А». Записи про запланованих власних А-дел так само, як і записи про ділові зустрічі, наради і т. п., треба доповнити конкретними даними, тобто цифрами, датами і фактами (ЦДФ). Коли терміни проведення різних заходів узгоджуватимуться з іншими співробітниками, «домовленості з самим собою» варто неодмінно враховувати при плануванні усіх інших справ

9. Головні завдання слід виконувати уранці (дає відчуття успіху). Секрет успіху багатьох менеджерів полягає в тому, що вони ще рано вранці удома або на робочому місці безпосередньо перед початком робочого дня устигають виконати ту або іншу важливу для них справу або, принаймні, почати її. Подібне вирішальне випередження у будь-якому випадку окупається.

10. Слід враховувати в робочих планах коливання рівня працездатності. Більшість з нас на собі відчуває, що продуктивність праці протягом робочого дня змінюється, вона то досягає піку, то різко знижується. Відбувається це незалежно від того, чи є людина «жайворонком» або «совою». У будь-якому випадку варто планувати виконання найбільш важливих робіт на періоди підвищення працездатності. В цей час людина почуває себе повною сил і устигає зробити значно більше і з кращим результатом, чим в період спаду працездатності. Роботи рутинного характеру, які не мають великого значення, варто виконувати в пообідній час. При плануванні справ на день варто пам'ятати, що найважливіші справи виконуються на початку робочого дня. В період найвищої працездатності доцільно проводити співбесіди із співробітниками, наради і ділові зустрічі з клієнтами. Період спаду працездатності можна присвятити консультаціям і телефонним дзвінкам.

5.6. Сутність та переваги делегування повноважень

Основна ідея організації праці сучасного керівника полягає в забезпеченні умов використання потенціалу інтелектуальної діяльності організації для розв'язання стратегічних завдань її розвитку, розробки загальних питань оволодіння економічними управлінськими нововведеннями, швидке і ефективне використання їх у виробництві. Для цього необхідно максимально вивільнити керівника від функцій і роботи, які можуть бути виконані персоналом.

Уміння керівника передати частину своєї компетенції підлеглим, раціонально розподілити функції між ними – важливий елемент управління.

Недоліком деяких систем управління є концентрування права прийняття всіх або більшості рішень у руках першого керівника. Такий стиль управління з централізацією повноважень називають авторитарним.

Негативні риси авторитарного стилю управління:

- керівник не має можливості зосередитися на вирішенні перспективних питань, які визначають діяльність підприємства, оскільки він постійно завантажений розв'язанням поточних, як правило, другорядних проблем;
- ігноруються, а іноді і не помічаються здібності і можливості підлеглих, не стимулюються їхні здорове честолюбство, професійне зростання і творча активність;
- створюються перешкоди для демократизації управління, залучення до цього процесу найбільш здібної частини адміністративного персоналу, що негативно позначається на якості прийнятих рішень і на самому процесі управління в цілому;
- знижується оперативність управління, оскільки усі або більшість прийнятих рішень мають бути у тій або іншій формі санкціоновані керівником (підпис, затвердження, погодження, досягнення принципової домовленості та ін.);
- збільшується фізичне та емоційно-нервове навантаження на керівника, робочий день триває по 10-12 годин, багато працює в вихідні, що негативно позначається на здоров'ї;
- переважно адміністративно-командні методи управління, які ґрунтуються на примушенні працівників.

Ефективність діяльності у таких умовах невисока і зростанню авторитета керівника вона не сприяє.

Такій організації управління протидіє більш демократичний стиль вирішення проблеми, в основу якого покладено використання керівником інтелектуальних і організаційних можливостей своєї ″ команди″ - заступників, помічників, керівників підрозділів, інших.

Сукупність методів, що дають змогу керівникові покласти виконання частини своїх функцій на інших працівників, називається *делегуванням повноважень***.**

За допомогою делегування функцій можна стимулювати, особливо при цьому має місце зростання рангу (відповідально робота, відсутність тиску, можливість просування по службовим сходам). Для цього керівник повинен делегувати повноваження.

Делегування повноважень передбачає делегування обов'язків і прав, але *відповідальність не делегується***.** Її зберігає керівник перед вищим керівництвом незалежно від того, які функції він делегував. Тому одним із найважливіших завдань є вибір підлеглих, здатних виконувати делеговані функції.

Керівник може делегувати функції тимчасово організованій групі.

Делегування повноважень має ряд переваг:

1) підвищується оперативність і поліпшується якість управлінських рішень, оскільки їх приймають ті працівники, що мають найбільшу компетенцію, більш повну і достовірну інформацію;
2) у підлеглих розвивається ініціатива. підприємливість, бажання самостійно працювати, вони намагаються оволодіти навичками творчої діяльності;
3) керівник вивільнюється від виконання другорядних, рутинних робіт;
4) розширяється обсяг функцій і завдань, що виконує організація.

Делегування повноважень має ризик в таких випадках:

- якщо переоцінюються здібності підлеглих;
- якщо перед підлеглими не розкриті переваги делегування. У таких умовах вони можуть чинити опір, вбачаючи в цьому додаткове навантаження;

- ефективність делегування знижується, якщо має місце дріб'язкова опіка з боку керівника;
- коли при делегуванні повноважень чітко не визначені цілі кожного підрозділу, або якщо цілі розходяться з кінцевими результатами.

Тому делегування повноважень повинно чітко посилювати координаційні міри.

Переходячи до методу делегування повноважень, менеджер не тільки визначає терміни виконання, якість і обсяги роботи, але і кінцеві результати; при цьому наділяє працівників відповідальністю за повну реалізацію управлінського рішення.

Вони домовляються про те, як оформити і представити результати, а також про те, як ці результати будуть винагороджуватися.

Працівнику надається право на ризик і на помилку, тобто право самому обирати найкращий спосіб досягнення результату. Він тільки уточнює, який грошовий фонд можна витрачати; радиться, з ким вступати в контакт; прояснює для себе право підпису необхідної документації, процедуру узгоджень, підготовки документів, ведення переговорів та ін. Якщо усі ці повноваження йому так чи інакше делегуються, то працівник (або низовий менеджер) отримує свободу організаційного, фінансового, юридичного і психологічного маневру, звільняючи менеджера від детального «огляду» цього управлінського циклу. Менеджер також отримує свободу маневру у вирішенні перспективних і стратегічних проблем. Але найбільшу свободу отримує той менеджер, який може таким же чином організувати реалізацію рішень і в інших управлінських циклах. Саме тоді він і досягає найбільшого ефекту в управлінні.

Для ефективного делегування корисно використовувати рекомендації, запропоновані німецьким фахівцем у галузі менеджменту Л. Зайвертом:

- рішення про те, що і кому делегувати, слід приймати відразу після складання плану особистої праці;
- делегувати необхідно відповідно до можливостей і здібностей працівників, делегування має здійснюватися з урахуванням потреби мотивації і стимулювання

працівників;

• виконання завдання слід делегувати цілком, а не у вигляді окремих ізольованих доручень;

• інформувати працівника про тривалість делегування;

• однорідні завдання делегувати тому самому працівнику;

• пересвідчитися у тому, чи хоче і може працівник виконати завдання;

• не доручати ту ж саму роботу двом працівникам (для надійності), які не знають про це;

• разом з роботою обов'язково передавати працівнику повноваження і компетенцію, необхідні для її виконання;

• давати повні і точні інструкції та інформацію про завдання, пересвідчитися у тому, що делеговане доручення зрозуміли вірно;

• пояснювати зміст і мету завдання;

• важливі завдання доручати у формі наказу, якщо необхідно — письмово;

• нові і складні завдання делегувати за методом, що включає п'ять етапів:

а) підготовка працівника;

б) пояснення завдання;

в) докладне роз'яснення, як виконувати роботу;

г) коригування дій працівника;

д) здійснення контролю за виконанням завдання;

• працівнику слід надавати можливість для професійного розвитку з метою якнайкращого виконання доручених йому відповідальних завдань;

• забезпечувати доступ до необхідної інформації;

• уникати втручань у робочий процес без важливих причин, тому що це «перекреслює» делегування;

• поряд із попередньою рекомендацією у працівника слід створити впевненість у тому, що в разі виникнення труднощів і проблем він завжди може звернутися до менеджера за порадою і підтримкою;

• періодично вимагати від працівника звіту про хід виконання завдання;

• контролювати кінцеві результати дорученої справи і негайно інформувати

працівника про результати контролю;

• конструктивно схвалювати успіхи і критикувати недоліки у роботі підлеглого. Менеджеру слід пам'ятати, що, по-перше, ступінь участі працівників у процесі делегування відображає уміння управляти, по-друге, підлеглі позитивно оцінюють стиль менеджера, якщо він багато делегує.

Практична реалізація принципу делегування повноважень може здійснюватися за такими напрямками:

1) перерозподіл функцій між членами керівництва підприємства. Тобто між керівником, його заступником і головним інженером. Прийнятий розподіл функцій фіксується в наказі або спеціальному документі і доводиться до всіх підрозділів і підлеглих;

2) передача частини своїх функцій і прав членам керівництва підприємства, керівникам лінійних і функціональних структурних підрозділів (корегуються і доповнюються положення та інструкції);

3) перерозподіл функцій між членами адміністрації підприємства, тобто лінійними і функціональними керівниками, їхніми заступниками з одного боку, і відповідальними виконавцями з іншого (уточнюються посадові інструкції);

4) тимчасове надання працівнику певних прав на виконання конкретного кола робіт, розв’язання завдань;

5) стимулювання працівників, які в ході виконання доручення керівника виявили ініціативу самостійно вирішувати питання;

6) введення порядку при якому на нараді керівника може представляти уповноважена ним особа і їй надається права оперативно розв’язувати всі питання.

5.7. Умови делегування повноважень

Застосування методу делегування повноважень передбачає створення певних організаційних передумов, які і забезпечують в сукупності його ефект в

реалізації управлінських рішень. Ситуації, в яких можна та в яких недоцільно делегувати повноваження наведено у додатку 3.

Діючими законодавчими актами і нормативними актами визначається перелік обов’язків і прав, які не можна делегувати.

Не підлягають делегуванню такі функції й напрямки діяльності менеджера:

- встановлення цілей;
- прийняття рішень;
- контроль результатів;
- перспективне планування;
- керівництво працівниками;
- задачі особливої важливості;
- задачі високої міри ризику;
- незвичайні виняткові справи;
- актуальні термінові справи, коли вже немає часу для пояснення, переперевірки;
- задачі суворо довірчого характеру;
- остаточне визначення організаційної структури підприємства;
- остаточні рішення щодо напрямків фінансової, кадрової і соціальної політики;
- рішення щодо концепції маркетингу.

Наша практика, як правило, в основному свідчить про те, що менеджер зорієнтований тільки на делегування робіт, часто забуваючи про інші елементи. При такій формі делегування менеджер несе відповідальність за дії своїх працівників, оскільки сам приймає всі необхідні рішення і за своїм бажанням може втручатися в робочий процес і процес прийняття рішень (особливо при авторитарному стилі керівництва).

Обов'язки працівника при керівництві з делегуванням відповідальності можуть бути сформульовані у таких вимогах:

1. Працівник зобов'язаний в межах діапазону, що делегується, діяти і вирішувати самостійно з власної ініціативи. Самостійно діяти і вирішувати — прямий обов'язок працівника. Він повинен свідомо брати на себе ризик.

Начальник не визначає поведінку працівника в делегованому діапазоні за допомогою спеціальних вказівок, не ухвалює рішень, які стають необхідними. Це є виключно справою працівника, який діє і вирішує в межах своєї компетенції. При цьому працівник повинен дотримуватися законодавчих розпоряджень, загальних інструкцій і рекомендацій, тобто працівник має свободу в наданих йому межах.

2. Про усі випадки, для регулювання яких повноважень працівника недостатньо, докладається начальнику для прийняття рішення, причому працівник зобов'язаний надати начальнику всю необхідну інформацію.

Як відомо, консультування менеджера з боку працівника ніяк не узгоджується з принципами авторитарного керівництва, коли менеджер більше знає і більше може, ніж усі його працівники, і на основі цих знань і можливостей визначає поведінку своїх підлеглих.

У процесі консультування працівник зобов'язаний відкрито висловлювати свою думку, як правило, протилежну думці менеджера, без урахування того, чи приємна йому ця думка, чи ні. Часом критичні заперечення працівника дозволяють виявити або визначити подальші дії за можливими рішеннями.

3. Працівник зобов'язаний інтенсифікувати діяльність на своїй дільниці, тобто завжди думати про те, як можна завтра поліпшити те, що є сьогодні. Така вимога передбачає обов’язок інтенсифікації дільниці, що делегується, в межах якої працівник повинен поводитися як «підприємець», а не тільки як «виконавець».

Все це зумовлене і логічно витікає з того, що йому доручена власна дільниця для самостійних дій і рішень. Він більше не може сказати, як підлеглий: «Я виконую свої обов'язки і проводжу або продаю так, як ми це робили раніше».

Якщо те, що робить працівник, знаходиться у межах переданої йому компетенції, то він повинен прагнути до максимальної ефективності і, при необхідності, інформувати про це менеджера. Якщо повноважень працівника недостатньо, то він повинен про це доповісти менеджеру

4. Працівник зобов’язаний без запрошення інформувати свого менеджера

про діапазон, що делегується, йому, щоб менеджер мав про нього загальне уявлення і зміг орієнтуватися у стані і розвитку цієї дільниці.

5. Працівник зобов'язаний без особливих вказівок свого менеджера інформувати інших працівників підприємства безпосередньо про усі факти, що стосуються діапазону, який делегується. Це означає, що певна посадова особа одного підрозділу безпосередньо (а не через своїх менеджерів) зв'язується з посадовою особою іншого підрозділу для оптимального здійснення своїх функцій.

6. Працівник зобов'язаний контактувати зі своїми колегами. Для регулювання питання начальник повинен підключатися тоді, коли виникають труднощі, що не вирішуються на колегіальній основі. З цього можна зробити висновок про обов'язок координування на одному рівні.

7. Працівник зобов'язаний постійно прагнути до подальшого підвищення своєї освіти.

Мова йде про підвищення кваліфікації в робочий час і регламентується законодавчим розпорядженням або трудовим контрактом. Разом з тим, працівник може підвищувати кваліфікацію у власних інтересах поза робочим часом. Працівник повинен прагнути максимально використати свої можливості у всіх аспектах діяльності і не знижувати своєї продуктивності.

Менеджер зобов'язаний постійно оцінювати своїх підлеглих з точки зору їх відповідності вимогам, які до них ставляться. Якщо ж є які-небудь недоліки, то вони повинні бути усунені за допомогою навчання або підвищення рівня освіти.

Виділяють такі *фактори, що перешкоджають активному делегуванню повноважень у підприємствах:*

1. Недовіра до підлеглих (тобто відсутність у менеджера впевненості у тому, що вони якнайкраще можуть виконувати доручену їм роботу).

Наприклад, директора, який успішно працював з групою менеджерів провідних підрозділів апарату управління, було звільнено з роботи: Нового директора ці особи зустріли недоброзичливо. У менеджера в таких умовах є усі підстави сумніватися у лояльності підлеглих. Очевидно, з широким делегуванням повноважень у такій ситуації слід почекати. Подібне може трапитися і тоді, коли

працівники звикли працювати не з повною віддачею, з мінімальною відповідальністю за результати своєї праці, а новий менеджер поставив порівняно із запровадженим порядком підвищені вимоги до підлеглих, поклавши на них обов'язок і надавши їм право самостійно приймати рішення і відповідати за це. У таких умовах можна передбачити реальний опір частини персоналу розширенню своїх повноважень.

2. Недооцінка здібностей підлеглих. Дуже часто вона має апріорний характер, тобто, без випробування підлеглих в умовах самостійної роботи і підвищеної відповідальності, менеджер вважає за неможливе делегувати їм навіть незначну частину своїх прав. Тим часом досить часто бувають випадки, коли, дістaвши можливість самостійно вирішувати питання і діяти, працівники, у минулому малоініціативні, стають активними, підприємливими, наполегливими у досягненні мети. Тому доцільно сміливіше довіряти підлеглим самостійно вирішувати виробничі, соціальні та інші питання, залучати до процесу управління тих, хто довів свою здатність і вміння долати перешкоди.

Недооцінка можливостей підлеглих виникає нерідко з впевненістю менеджера у тому, що, по-перше, прийняті ним рішення завжди оптимальні, а, по-друге, що він сам зможе виконати роботу або завдання краще, ніж підлеглі. Така переоцінка своїх можливостей призводить до постійної зайнятості менеджера, бездіяльності і безініціативності підлеглих.

В управлінні відоме явище, яке дістало назву «буксування за собою води». Воно полягає в тому, що, змінюючи сферу діяльності і компетентності, працівник привносить у нову роботу її навички, вміння і традиції, які використовував на попередній роботі і які принесли йому успіх. Проте не кожен гарний працівник може бути гарним менеджером. Це необхідно також враховувати в разі передавання підлеглим тих або інших функцій керівництва.

3. Бажання менеджера самому брати участь у вирішенні усіх конфліктів і виробничих проблем. Як правило, такий стиль роботи малоефективний, призводить до втрати відчуття перспективи, пригнічення активності працівників, величезної завантаженості менеджера.

4. Невірне розуміння престижності.

Деякі менеджери вважають, що вони повинні знати все про своє підприємство і на вимогу вищої організації дати негайно вичерпну інформацію з будь-якого питання. Проте менеджер не може і не повинен знати все. Він зобов'язаний вирішувати найважливіші проблеми, що визначають діяльність підприємства. Іншою інформацією має володіти штаб менеджера — апарат управління, якому і передають відповідні повноваження. Іншою важливою проблемою престижності є встановлений у ряді підприємств порядок, відповідно до якого діловий лист або будь-який інший документ, який направляють на їхню адресу, має бути підписаний тільки першим менеджером. Як правило, в цих документах йдеться про поточні, часто другорядні питання (наприклад, прохання щось прискорити, пояснити, змінити, перенести строк та ін.). Постійна увага першого менеджера до таких питань негативно позначається на організації процесу управління, має багато інших негативних наслідків. Нерідко вважають, що такий порядок сприяє скороченню листування, перешкоджає необґрунтованому звертанню підприємств у вищі інстанції. З цим важко погодитися. Якщо є потреба контакту з вищестоящою організацією, то для останньої не мас значення, хто представлятиме підприємство — директор або начальник відділу; якщо такої потреби немає, то і підпис менеджера не виправдовує непотрібне листування.

5. Дріб'язкова опіка підлеглих, бажання менеджера підприємства постійно контролювати усі деталі і поодинокі моменти роботи.

Менеджеру не слід без потреби втручатися в роботу підлеглих. Постійні зауваження, вказівки в процесі оперативної роботи призводять до втрати самостійності, зменшення ініціативи і відповідальності працівника за справу, яку йому доручено.

6. Прагнення до влади, небажання поступитися частиною своїх прав, упевненість, що делегування повноважень, довіра до підлеглих знижують роль менеджера в управлінні, не сприяють зростанню його авторитету.

Звідси свідома або інтуїтивна протидія зростанню і розвитку професійних

здібностей своїх підлеглих, тенденція стримування їхніх дій у суворо обмежених рамках обов'язків і прав.

7. Наявність несанкціонованих завдань.

Вона має місце тоді, коли один функціональний менеджер (начальник економічного відділу, головний бухгалтер) прагне доручити виконання несанкціонованих менеджером підприємства завдань іншим підрозділам. Така практика дезорганізує роботу апарату управління, порушує принцип єдиноначальності, знижує ефективність контролю.

8. Спроби підлеглих покласти свої функції на безпосередніх менеджерів (делегування знизу, наприклад: нарікання на незнання проблеми (джерел, документів, людей, обставин та ін.); посилання на невдачу, яка мала місце в минулому при виконанні аналогічного завдання; відсутність контактів з людьми, від яких залежить вирішення питання).

9. Побоювання викликати незадоволення підлеглих внаслідок покладання на них додаткових обов'язків, з одного боку, і невпевненість у собі, з іншого. Вони викликають у менеджера намагання робити якнайбільше самому, виявляючи мінімум довіри до своїх співпрацівників. Негативним є також побоювання помилок, які бувають на перших етапах делегування. Менеджер повинен враховувати, що підлеглі можуть виконувати делеговані їм обов'язки і досягати потрібних результатів; при цьому дії, принципи і методи можуть бути зовсім іншими, ніж у нього. Проте, менеджери не завжди готові з цим миритися;

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

Разом з тим, підлеглі можуть чинити опір делегуванню внаслідок недостатнього рівня знань і практичних навичок, побоювання критики,

відповідальності, невпевненості у своїх силах.

У практиці управління метод делегування повноважень часто спрощується, до межі: працівнику просто «звалюють» завдання. Якщо справиться, значить, зможе. Але це зовсім не означає, що зуміє. Так закріплюється спотворене розуміння делегування повноважень працівникам з орієнтацією на кінцевий результат будь-якими засобами: тонка організаційно-психологічна підготовка реалізації управлінських рішень підміняється наглістю і агресивністю «крутих» виконавців.

Насправді досягнення кінцевого результату стратегічно закладається в управлінське рішення на стадії його підготовки. Так, наприклад, працівникам пропонується вибрати з позначених керівництвом проблем ті, які необхідно вирішувати насамперед. Потім визначається міра назрівання проблем: «якими були, якими стали, якими можуть стати». Далі з'ясовується, хто більше усього зацікавлений в їх рішенні, і оцінюється міра ділової активності кожної зацікавленої особи. Після цього визначається відповідальність всіх тих, хто буде вирішувати ці проблеми, а також критерії оцінки кінцевих результатів.

Своє вміння делегувати повноваження менеджер може з певним ступенем умовності оцінити аналізом відповідей на такі питання:

1. Чи працюєте Ви звичайно довше, ніж Ваші підлеглі?
2. Чи виконуєте Ви рутинну, нетворчу роботу, яку могли б зробити Ваші підлеглі?
3. Чи забороняєте Ви підлеглим підписувати документи, що виходять за межі підприємства?
4. Чи багато документів чекають Вашого розгляду, якщо Вас з будь-яких причин немає на робочому місці?
5. Чи берете Ви участь у вирішенні питань або виконанні робіт, доручених Вами підлеглим?
6. Чи складно Вам додержуватися графіку роботи?
7. Чи виконуєте Ви обов'язки, з якими справляються Ваші підлеглі?
8. Чи доводиться Вам розглядати питання і проблеми, які Ви вже неодноразово вирішували раніше?

9. Чи намагаєтесь Ви завжди знати, чим зайняті Ваші підлеглі?

10. Чи часто Ви сумніваєтесь у можливостях підлеглих, не довіряєте їм?

Якщо 6-7 відповідей на ці запитання стверджувальні, то доцільно переглянути існуючу систему делегування у в підприємстві і розподілу функцій між менеджером і його підлеглими.

Питання для самоконтролю

1. Яким за тривалістю є робочий час менеджера у сучасних умовах і на що здебільшого він витрачається?
2. Що таке «поглиначі» робочого часу менеджера і як з ними боротися?
3. Чи можна управляти робочим часом?
4. Яке практичне значення має планування особистої роботи менеджера?
5. Як реалізується в плані особистої праці менеджера стратегія організації?
6. Чому організація праці менеджера повинна починатися з визначення цілей?
7. Які етапи передбачає процес встановлення особистих цілей менеджера?
8. Розкрийте сутність моделі «дерева цілей» на конкретному прикладі.
9. Які види планів роботи менеджерів Ви знаєте? Якого характеру справи в них встановлюються?
10. Яким чином менеджер має визначати пріоритетність справ?
11. Розкрийте сутність етапів розробки щоденного плану особистої роботи менеджера.
12. Яким чином здійснюється контроль за виконанням складених планів?
13. Обґрунтуйте значення делегування повноважень для діяльності менеджера.
14. Які повноваження не можна делегувати за законодавством?
15. У яких умовах (ситуаціях) доцільно здійснювати делегування повноважень?
16. Перелічіть обов’язки підлеглого під час делегування йому повноважень.
17. Які фактори перешкоджають делегуванню повноважень та як їх подолати?

Індивідуальне завдання

Тип завдання: дослідження теоретико-методологічних та практичних основ розробки «дерева цілей» на основі вивчення навчальної та періодичної літератури.

Мета завдання: визначення особливостей розробки моделі «дерева цілей» як елементу стратегічного планування роботи менеджера.

Самостійна робота: на прикладі умовної організації розробити модель «дерева цілей» для керівника функціонального підрозділу по роботі з кадрами на період один рік.

Форма подання звіту: структурований письмовий звіт з визначенням типу організації та сфері її діяльності, кількості працівників, основних фінансових показників; визначенням функцій, що виконує керівник; переліком завдань, цілей та підцілей на рік, півроку, місяць з формуванням моделі «дерева цілей».

Теми рефератів

1. Роль тайм-менеджменту в роботі сучасного керівника.
2. Самоконтроль та самоаналіз керівника: необхідність та методи.
3. Делегування повноважень: переваги та перешкоди для менеджера.
4. Обов’язки працівника при керівництві з делегуванням повноважень.
5. Сучасні методи визначення пріоритетності завдань.
6. Сучасні методи та гаджети для планування робочого часу менеджера

Тести

Контрольні запитання одиничного вибору відповідей

1. Встановлений відповідно до закону час, протягом якого менеджер виконує свої трудові обов'язки в організації – це:

а) робочий день;

б) робочий час;

в) регламентований час;

г) нормативний час.

2. Аналіз роботи структурних підрозділів, контроль за їх роботою відноситься до такого виду роботи:

а) організація виробничої діяльності;

б) робота з підлеглими;

в) робота з інформацією;

г) аналіз запланованого.

3. Робочий тиждень менеджерів вищого рівня триває:

а) 40 – 60 годин на тиждень;

б) 60 – 80 годин на тиждень;

в) 80 – 100 годин на тиждень;

г) 50 – 60 годин на тиждень.

4. За Пітером Друкером до "пожирачів часу" не відноситься:

а) штурмівщина;

б) нерішучість;

в) мобільний телефон;

г) втома.

5. Основною причиною незадовільної роботи багатьох керівників є:

а) нервозність, поспішність і сумбурність в діях;

б) нетерплячість у прийнятті рішень;

в) невміння розпоряджатися часом;

г) низький ступінь делегування функцій і відповідальності підлеглим.

Контрольні запитання множинного характеру відповідей

1. За сферою діяльності цілі менеджера поділяють на:

а) економічні;

б) корпоративні;

в) функціональні;

г) організаційні;

д) лінійні;

е) виробничі;

ж) технічні;

з) соціальні.

2. За джерелом формування цілі менеджера поділяють на:

а) колективні;

б) групові;

в) корпоративні;

г) особисті.

3. Основними критеріями визначення пріоритетності справ при складанні плану особистої роботи менеджера повинні бути:

а) складність;

б) важливість;

в) терміновість;

г) фіксованість у часі.

4. До методів вибору приоритетних справ менеджера відносяться:

а) Метод Ейзенхауера;

б) Принцип Паретто;

в) Методи Лотара Зайверта;

г) Метод АБВ-аналізу;

д) Принцип Кондратьєва.

5. Назвіть ситуації, в яких можна делегувати повноваження:

а) Завдання передаються частинами, через що втрачається уявлення про обсяг робіт;

б) Завдання передається тільки одному працівнику;

в) Менеджер пропонує завдання тільки тим, хто готовий відгукнутися на них

г) Кінцеві результати роботи працівника використовуються його менеджером або анонімно, або в особистих цілях;

д) Менеджер не втручається у роботу працівника, вважаючи за краще вчити його на власних помилках, але таких, які можна швидко виправити

е) Працівнику не повідомляється, як будуть оцінюватися кінцеві результати його роботи, якщо він буде намагатися виконати її відмінно, добре або задовільно;

Рекомендована література

1. *Хміль Ф.І.* Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.
2. *Колпаков В.М.* Маркетинг персоналу: Навч. посіб. для студ. серед. і вищ. навч. закл. – К.: МАУП, 2006. – 408 с.
3. Типове положення про кадрову службу органу виконавчої влади: Затв. Постановою Кабінету Міністрів України від 2 серп. 1996 р.№912 // Вісник Державної служби України. – 1996. – №3.
4. Про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців: Указ Президента України від 30 травня 1995 р. №398/95 // Вісник Державної служби України. – 1995. – №2.
5. Матеріали веб-сайту Верховної Ради України www.rada.kiev.ua .

ТЕМА 6. РЕГЛАМЕНТУВАННЯ ТА НОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ

6. 1. Сутність, значення і об'єкти регламентування управлінської праці.

6. 2. Регламентування діяльності різних категорій управлінського персоналу.

6. 3. Значення та завдання нормування управлінської праці.

6. 4. Трудові нормативи та норми праці для управлінського персоналу.

6. 5. Методи нормування управлінської праці.

6. 6. Облік робочого часу менеджера.

6. 7. Аналіз витрат робочого часу менеджера.

Основні терміни та поняття: регламент, регламентування в управлінні, нормування праці, трудові нормативи, нормативи часу, норматив чисельності, норматив централізації управління, норма керованості, норма укрупнення нормативної чисельності, нормативи часу обслуговування, методи нормування, способи встановлення норм, спостереження, фотографія (самофотографія) робочого часу, фотохронометраж.

6.1. Сутність, значення і об'єкти регламентування управлінської праці

Сучасні виробничі підприємства споживають у процесі виробництва багато різноманітних ресурсів. Логіка економічного розвитку є такою, що будь-які ресурси з часом не дешевшають, а навпаки, їх вартість має стійку тенденцію до зростання. Тому керівники, фахівці мають постійно відслідковувати гнучку тактику балансування щодо вибору ресурсів, якості власної продукції, ринкового попиту на неї, рентабельності виробництва тощо.

Вагомим і досить вартісним виробничим ресурсом є людська праця, у тому числі й праця управлінського персоналу. Її теж треба використовувати продуктивно і рентабельно, тобто витрати підприємства на утримання управлінського персоналу мають бути виваженими, обґрунтованими, окупними. *Необхідною передумовою раціонального використання управлінської праці є її*

регламентація.

Відсутність у проектах нових підприємств ефективних рішень щодо регламентування управлінської діяльності збільшує строки їх виведення на проектну потужність, стримує зростання продуктивності та інших важливих показників діяльності.

За даними зарубіжних фірм, терміни окупності новозбудованих підприємств скорочуються вдвічі, якщо у проекти включено рішення з регламентування управління.

Регламентування управлінської праці впливає на кінцеві результати виробничої діяльності у двох напрямах:

— через систему заходів, які здійснюють органи управління щодо підвищення ефективності виробництва;

— шляхом економії затрат, що пов'язані з роботою органів управління.

Термін «регламентування» утворений від слова «регламент».

Регламент — це сукупність правил, положень, що визначають порядок роботи державних установ, організацій, підприємств; ведення засідань, нарад, конференцій тощо; виконання певних процесів, процедур, операцій.

Регламентування в управлінні — це процес розроблення та виконання (дотримання) регламентів, тобто правил, положень, інструкцій та інших нормативних документів, які регулюють діяльність працівників організації.

Л. Зудіна виділяє дві форми регламентування праці управлінського персоналу: *жорстке регламентування і саморегламентування,* коли працівник на підставі рекомендацій здійснює вільний вибір прийнятних методу, порядку, послідовності виконання роботи.

Очевидно, що ступінь жорсткості має бути різним залежно від статусу працівника, виконуваних функцій, наявності та питомої ваги творчих елементів у роботі.

Наприклад, у діяльності керівників вищого рівня управління, головних спеціалістів, керівників функціональних підрозділів, професіоналів на ключових посадах наявні елементи творчого характеру, тому їх діяльність не повинна бути

жорстко зарегламентованою, щоб не сковувати ініціативу та підприємливість.

У фаховій літературі розглядаються різні підходи щодо класифікації об'єктів регламентування управлінської праці. Найбільш повну класифікацію об'єктів регламентування і видів регламентів діяльності управлінського персоналу, надано в навчальному посібнику В.М.Данюка (дадаток 3).

Якщо в організації такі регламенти якісно розробляють, своєчасно уточнюють, коригують та оновлюють, якщо добре поставлено контроль за їх дотриманням і виконанням, то це є досить вагомою запорукою ефективної діяльності системи управління.

6.2. Регламентування діяльності керівників організації

Перший керівник організації (генеральний директор, президент, голова правління, виконавчий директор, начальник, директор) та його заступники (функціональні директори) мають добре знати чинні нормативно-правові акти держави і керуватись ними у своїй діяльності.

Це широкий комплекс документів директивної дії, тобто обов'язкових для виконання, до яких належать: Конституція України, закони України, укази Президента України, постанови Кабінет Міністрів України, підзаконні акти, відомчі інструкції, державні стандарти, тарифні угоди (генеральна, галузева, територіальна), накази галузевих міністерств і відомств.

Названі вище нормативно-правові акти регламентують обов'язки організації, а отже, її керівництва, перед державою, суспільством, споживачами, перед власним персоналом та акціонерами. Документи також гарантують організаціям певні права, необхідні для здійснення оперативної діяльності, та визначають порядок звітності і відповідальності.

Крім нормативно-правових документів зовнішнього походження діяльність вищого керівництва організації регламентують: статут організації або положення про організацію; контракт з роботодавцем, колективний договір; ухвали загальних зборів трудового колективу, зборів акціонерів; єдиний графік проведення в

організації ділових нарад, зборів, засідань технічної (вченої) ради, комісії та інше.

Діяльність заступників першого керівника організації (функціональних директорів), крім названих документів, регламентують: наказ першого керівника про розподіл повноважень між ним та його заступниками; накази по організації з питань поточної діяльності.

Головною метою праці *керівників лінійного управління* в організації є виконання планів основної діяльності. Суміжними цілями їхньої праці слід вважати раціональне використання ресурсів, збереження закріплених матеріальних цінностей, охорону здоров'я працівників.

Для регламентування праці керівників лінійного управління використовуються різноманітні документи. Найуживанішими серед яких слід вважати:

— положення про структурний підрозділ;
— штатний розклад;
— план виробництва;
— норми і ліміти витрачання ресурсів;
— технологічні карти виготовлення продукції;
— технічні умови та стандарти якості;
— правила та інструкції з охорони праці та пожежної безпеки;
— єдиний графік проведення виробничих нарад;
— оперативна організаційно-розпорядча документація керівництва організації;
— правила внутрішнього трудового розпорядку.

Керівники і персонал функціональних служб організації покликані забезпечувати вище керівництво, лінійних керівників і виробничий процес підготовленою інформацією для ухвалення управлінських рішень стратегічного і оперативного характеру.

Діяльність персоналу функціональних служб також регламентується численними документами різного призначення, найважливішими серед яких є:

— організаційна структура управління;
— документація з технології управління (оперограми, органограми,

документограми управлінського процесу; логіко-інформаційна схема; технологічні карти виконання управлінських процедур);

— схема інформаційних потоків;

— схема документообігу в системі управління;

— положення про структурний підрозділ;

— посадові інструкції;

— оперативна організаційно-розпорядча документація керівництва організації.

У діяльності різноманітних організацій є багато спільного, однакового разом з тим є багато і відмінностей, зумовлених конкретними умовами функціонування, середовищем. Деякі відмінності можуть бути результатом індивідуального стилю управління першого керівника, кваліфікацією і досвідом його найближчого оточення. Тому склад і зміст регламентної документації в різних організаціях може суттєво різнитися, оскільки єдиного стандарту до цього часу не вироблено.

6. 3. Значення та завдання нормування управлінської праці

Апарат управління, працівники управління, управлінський персонал — ці терміни мають синонімічне значення: сукупність працівників підприємства, які управляють виробництвом, здійснюють його інформаційне обслуговування, відповідають за економічний, технічний, організаційний та соціальний розвиток. Згідно з Державним класифікатором професій до цієї групи працівників належать керівники і менеджери, професіонали, фахівці та технічні службовці, тобто люди, які виконують переважно розумові операції (дії), нерідко творчого характеру.

У загальній кількості персоналу підприємства апарат управління може становити значну частину — 10...25 % і більше залежно від рівня механізації та автоматизації виробництва. Ця обставина вимагає відповідального ставлення до планування чисельності управлінського персоналу та формування його особового складу.

Управлінський апарат, як мозковий центр, відповідає за поточний стан і

розвиток підприємства. Але просте кількісне зростання чисельності працівників управління ще не гарантує успішної діяльності всього трудового колективу. Тому чисельність працівників управління необхідно так само жорстко нормувати, як і будь-які інші категорії персоналу.

Нормування управлінської праці ускладнюється тим, що апарат управління підприємством охоплює працівників, зайнятих виконанням неоднорідних функцій. Також наявні певні відмінності за змістом і складністю праці, умовами, в яких вона відбувається.

Відсутність твердих нормативів на виконання окремих видів робіт веде до того, що одні виконавці не мають нормального навантаження протягом робочого дня, а інші, навпаки, перевантажені. Це породжує конфліктні ситуації, веде до нераціонального використання знань та досвіду. Тому при переході до ринкової економіки нормування праці має важливе значення.

Нормування праці – це вид діяльності з управління підприємством, спрямований на встановлення оптимальних співвідношень між витратами та результатами праці, а також між чисельністю працівників різних груп робітників та кількістю одиниць обладнання.

Головним завданням нормування праці є визначення трудомісткості робіт і необхідної чисельності робітників для їх виконання.

Крім того *виділяють і такі завдання нормування праці*:

1. визначення нормативної чисельності;
2. визначення нормованих завдань на один робочий день чи на більш тривалий період;
3. вирівнювання напруженості та інтенсивності праці у різних працівників;
4. удосконалення поділу та кооперування праці, поліпшення розстановки кадрів;
5. удосконалення матеріального стимулювання праці;
6. раціоналізація трудових процесів, впровадження ефективних технологій управління;
7. удосконалення планування методів роботи апарату управління;
8. складання кошторисів виконання робіт;

9. оцінювання ефективності праці управлінського персоналу.

До нормування управлінської праці пред'являються наступні вимоги:

- встановлення науково-обгрунтованої системи нормування праці;
- розширення сфер застосування норм праці;
- удосконалення норм і нормативів на основі досягнень наукової організації праці;
- зниження витрат праці, завдяки встановленню норм.

Значення нормування управлінської праці:

1) підвищення об'єктивності оцінки праці кожного працівника апарату управління;

2) забезпечення використання ефективних систем стимулювання;

3) забезпечення раціонального розподілу та кооперування праці;

4) основа розробки прогресивних технологій управління;

5) можливість удосконалення методів роботи апарату управління.

6.4. Трудові нормативи і норми праці

Нормативною базою для нормування управлінської праці є трудові нормативи, які розробляються науково-дослідними установами на єдиній методологічній основі. Такі нормативи є універсальними і призначені для багаторазового використання на підприємствах у процесі проектування норм затрат праці на конкретні роботи.

Трудові нормативи — це регламентовані величини затрат часу (чисельності), зон обслуговування (керованості), коефіцієнтів централізації та оптимальних співвідношень чисельності працівників, необхідні для виконання робіт у різних умовах і призначені для встановлення норм праці.

Нормативами часу називають регламентовані величини затрат часу на одиницю роботи у певних виробничих умовах. Похідним від нормативу часу може бути норматив виробітку, який застосовують для нескладних робіт, що повторюються.

У табл. 6.1 наведено основні види нормативів затрат часу, що використовуються у конструкторських організаціях.

Таблиця 6.1.

Нормативи затрат часу для нормування колективної та індивідуальної праці в конструкторських організаціях

Вид нормативів	Основне призначення	Об'єкт нормування	Одиниця виміру
Нормативи часу для нормування праці колективу конструкторської організації"	1. Визначення загальної трудомісткості конструювання виробу. 2. Визначення трудомісткості стадії конструювання виробу	Праця конструкторів на всіх стадіях проектування у цілому або на окремій стадії	Виріб
Нормативи часу для нормування праці колективів підрозділів конструкторської організації (постадійні, за видами робіт)	1. Розподілення робіт між підрозділами за їх спеціалізацією. 2. Оцінювання напруженості праці колективу підрозділу	Праця конструкторів на проектуванні збірних одиниць	Збірні одиниці (вузли)
Нормативи часу для нормування індивідуальної праці (за видами робіт, поетапні)	1. Розподілення робіт між виконавцями відповідно до їх спеціалізації та кваліфікації. 2. Оцінювання напруженості праці виконавців	Праця конструкторів на виконанні окремих етапів робіт	Збірні одиниці (підвузли); деталі

Норматив чисельності — регламентована кількість працівників, потрібна для якісного виконання конкретної функції управління або її частини у певних виробничих умовах. У табл. 6.2 вміщено фрагмент нормативів чисельності інженерно-технічних працівників і службовців для виконання функції «Організація праці та заробітної плати» на підприємствах приладобудування.

Нормативом централізації управління називають регламентоване відношення чисельності працівників заводоуправління до загальної кількості працівників апарату управління. Цей норматив може бути виражений як ступінь централізації управління (табл. 6.3).

Таблиця 6.2

Нормативи чисельності працівників для виконання функції «організація праці та заробітної плати» (фрагмент)

Середньоспискова чисельність усього персоналу, осіб	Кількість чинних норм виробітку, тис. одиниць								
	2,5	5	10	15	20	25	30	35	40
2000	14	15	17	18	19	20	20	21	21
2500	16	18	20	21	22	23	24	24	25
3000	18	20	23	24	25	26	27	28	28
3500	20	23	25	27	28	29	30	31	31
4000	22	26	28	29	31	32	33	33	34
4500	24	27	30	32	33	34	35	36	37
5000	26	29	32	34	36	37	38	39	40
5500			34	36	38	39	41	41	42
6000		36		39	40	42	43	44	45

Таблиця 6.3

Рекомендований ступінь централізації для окремих функцій управління машинобудівного підприємства

Функція управління	Ступінь централізації не менше %
1. Інструментальна підготовка виробництва	60
2. Автоматизація і механізація виробничих процесів	70
3. Техніко-економічне планування і аналіз господарської діяльності	80
4. Оперативне управління основним виробництвом	70
5. Ремонтно-механічне обслуговування	70
6. Ремонтно-будівельне обслуговування	70
7. Ремонтно-енергетичне обслуговування	70

Нормативи кількості підлеглих (керованості) — регламентована чисельність працівників, якими може ефективно управляти менеджер у визначених виробничих умовах. Найчастіше цей норматив використовують для нормування кількості майстрів виробничих дільниць у промисловості. Наприклад, для машинобудівних підприємств норматив кількості підлеглих робітників одному майстру інструментального цеху залежить від технологічної спеціалізації дільниці, кількості найменувань деталей, закріплених за дільницею, та складності виконуваних робіт (табл. 6.4).

Таблиця 6.4.

Норми кількості підлеглих для майстрів інструментального цеху

Дільниця	Кількість найменувань деталей, закріплених за дільницею, шт. (не більше)	Норма кількості підлеглих, осіб за середнього розряду роботи до					
		3,0	3,5	4,0	4,5	5,0	понад 5,0
Метало-заготовельна	1000	35	34	33	32	31	30
	2000	34	33	32	31	30	29
	5000	32	31	30	29	28	27
	Понад 5000	30	29	28	27	26	25
Слюсарна	1000	32	31	ЗО	29	27	27
	2000	31	ЗО	29	28	27	26
	5000	29	28	27	26	25	24
	Понад 5000	27	26	25	24	23	22
Інструментальна (ремонт і виготовлення інструмента і оснащення)	1000	30	29	28	27	26	25
	2000	29	28	27	26	25	24
	5000	27	26	25	24	23	22
	Понад 5000	25	24	23	22	21	20

Нормативи оптимальних співвідношень чисельності різних категорій працівників — регламентовані співвідношення кількості керівників, фахівців та інших службовців. Визначають з метою ефективного використання працівників апарату управління згідно з кваліфікацією та складністю виконуваних робіт. У табл. 6.5 для прикладу наведено оптимальне співвідношення працівників різних категорій для відділів організації праці та заробітної плати у машинобудуванні.

Таблиця 6.5.

Рекомендоване співвідношення посад працівників відділу організації праці та заробітної плати

Нормативна чисельність персоналу у відділі, осіб	Розподіл нормативної чисельності за посадами		
	Старший економіст, старший нормувальник	Економіст, нормувальник	Старший технік, технік
5	2	2	1
6	2	3	1
7	2	4	1
8	2	5	1
9	3	5	1
10	3	6	1
15	4	9	2
20	6	12	2
25	6	16	3
30	8	19	3
35	9	22	4
40	11	25	4

У даних табл. 6.6 не враховано посади начальника відділу та його заступника. Посаду заступника начальника відділу доцільно включати до штатного розкладу, якщо нормативна чисельність персоналу становить 20 і більше осіб.

Норматив чисельності старших майстрів і начальників дільниць залежить від кількості виробничих майстрів (табл. 6.6).

Таблиця 6.6.

Нормативна чисельність старших майстрів і начальників дільниць

Нормативна чисельність		Чисельність майстрів
старших майстрів	начальників дільниць	
1	—	3—5
2	—	6—8
3	1	9—11

Кожен трудовий норматив визначає характер залежності його конкретної величини від низки вагомих чинників. Натомість норма праці характеризує однозначну величину затрат праці у конкретних організаційно-технічних умовах.

Первинним, вихідним, є трудовий норматив, а вторинним, похідним від нормативу, є норма. Норма праці визначається на основі одного або кількох трудових нормативів, а не навпаки. Будь-яка норма завжди встановлюється на конкретний вид робіт або на відпочинок в абсолютних величинах залежно від конкретних умов виробництва. Трудові нормативи мають, як правило, універсальний характер і часто виражаються у відносних величинах.

З урахуванням специфіки праці менеджера доцільно виділити наступі види норм:

- *Норма керованості* (кількість працівників, якими найбільш ефективно може управляти начальник. Для вищої ланки управління ця норма, згідно з Законом, складає 7 чоловіків (+2чоловіка). Тобто не менше 7 і не більше 9 чоловік. В середньому вона складає 7 чоловіків);
- *Норма укрупнення нормативної чисельності* (типові структури апарату управління, тобто чисельність працівників, яка необхідна для повного і якісного виконання робіт у визначених організаційно-технічних умовах – для фахівців);
- *Нормативи часу обслуговування* (визначаються у залежності від трудомісткості робіт – для технічних виконавців; час, який встановлений на обслуговування одиниці обладнання, виробничої площини та інших виробничих одиниць за певних організаційно-технічних умов).

Нормативи чисельності і норми керованості можуть розроблятися для широкого кола керівників всіх рангів. За допомогою нормативів чисельності визначається загальна чисельність працівників по виконуваним ними функціям, а по нормам керованості може здійснюватися оптимальне розставлення робітників у виробничому процесі.

Для нормування праці в управлінні підприємствами застосовуються різні норми: затрати часу на виконання певного завдання, виробітку, кількості підлеглих, чисельності.

Приклад, наведений у табл. 6.7, ілюструє застосування норм часу в роботі працівників відділу організації праці та заробітної плати.

Таблиця 6.7.

Норма часу на розроблення перспективного плану підвищення продуктивності праці

Кількість позицій розрахунку (горизонтальних рядків документа, за якими виконують розрахунок)	5	6 - 7	8 - 9	10 - 11	12 - 14	15 - 19	20 - 25	Понад 25
Норма часу, год	10,8	13,2	16,2	18,9	22,1	27,0	32,7	38,5

У проектно-конструкторських організаціях (підрозділах підприємств) застосовують норми часу на виготовлення креслень. У табл. 6.9 наведено приклад норм часу на виготовлення креслення виробу залежно від формату аркуша і кількості деталей, з яких складається виріб.

Норму чисельності працівників апарату управління за функціями визначають за укрупненими нормативами, що мають табличну форму, або розраховують за емпіричними формулами.

Наприклад, установити норму кількості працівників відділу організації праці та заробітної плати за укрупненими нормативами (див. табл. 6.3), якщо середньоспискова чисельність персоналу на даному заводі становить 3200 осіб, а кількість чинних норм виробітку дорівнює 37 250 одиниць. Виходячи з даних табл. 6.2, ця норма має бути в інтервалі від 28 до 31 особи. Методом інтерполяції визначаємо, що нормативна чисельність працівників відділу для даного випадку дорівнює 29 осіб.

Таблиця 6.8.

Норми часу на розроблення креслень виробу (за наявності аналога)

Одиниця обсягу роботи	Кількість деталей, що складають виріб	Норма часу, год	Одиниця обсягу роботи	Кількість деталей, що складають виріб	норма часу, год
Аркуш формату А1	До 4	11,9	Аркуш формату А1	35-^5	41,7
	5	13,6		46—59	48,0
	6—7	15,6		60—77	55,2
	8—9	18,0		78—100	63,5
	10—12	20,7		101—131	72,7
	13—15	23,8		132—172	84,2
	16—20	27,4		173—224	96,4
	21—26	31,5		225—295	110,0

	27—34	36,2		Понад 295	128,0

Емпірична формула для розрахунку норми чисельності працівників відділу організації праці та заробітної плати має вигляд

$$Н_ч = 0,02442°\text{-}^{674,}Чп\ Н_в°'^{1559в},$$

де $Ч_{С}п$ — середньоспискова чисельність персоналу на підприємстві, осіб;

$Н_в$ — кількість чинних норм виробітку, одиниць.

Подібні емпіричні формули були у період існування планово-командної економіки для галузевого управління виробництвом для провідних галузей промисловості науково-дослідними організаціями.

6. 5. Методи нормування управлінської праці

Основними об'єктами нормування праці управлінського персоналу є функції управління, конкретні повторювані види робіт, управлінські процедури, рідше — операції. У зарубіжній практиці накопичено чималий досвід нормування праці технічних службовців за мікроелементами.

Управлінський персонал за функціональними ознаками та кваліфікаційною структурою являє собою досить складне угруповання працівників підприємства. Цим зумовлена і складність нормування праці, зокрема вибір методів визначення норм праці.

Отже, розрізняють методи нормування і способи встановлення норм.

Метод нормування визначає, яку методичну і розрахункову основу обрано для встановлення норми затрат праці тим чи тим способом.

Спосіб встановлення норми демонструє, на підставі якої інформації та в який спосіб норму визначено.

Практиці відомі кілька методів нормування та способів установлення норм праці (рис. 6.1).

Залежно від характеру і змісту виконуваних апаратом управління функцій, стану поділу та кооперування праці, обсягів виробництва та інших чинників застосовують сумарні або аналітичні методи нормування праці.

Суть досвідного методу полягає в тому, що норма визначається на основі виробничого досвіду нормувальника, керівника підрозділу чи власника малого підприємства. Для цього не треба витрачати багато часу, виконувати складні розрахунки чи проводити тривалі спостереження. Основним недоліком цього методу є суб'єктивність. Проте досвідний метод цілком себе виправдовує на малих підприємствах на етапі становлення.

Порівняльний, або аналоговий, метод вимагає, по-перше, відшукати таке підприємство, такий підрозділ, де виконуються однакові функції, в однакових або близьких умовах.

Наприклад, власник інвестицій розробляє бізнес-план заснування нового підприємства. Серед численних питань, що потребують вирішення, чи не найпершим є кадрове питання. Проектуючи штатний розклад, власник або його менеджер може визначати кількість посад працівників апарату управління з окремими функціями за аналогією з різними схожими підприємствами, які мають певний досвід роботи.

Статистичні методи широко використовуються для створення укрупнених трудових нормативів для нормування чисельності управлінського персоналу. З цією метою спочатку ретельно аналізують організацію управління, вживають заходів щодо скорочення зайвих посад, укрупнення дрібних структурних підрозділів, удосконалення поділу та кооперування праці, що формувались роками.

Далі експертним методом відбирають найбільш впливові чинники на трудомісткість конкретної функції управління, а отже, і на чисельність управлінського персоналу. Такими чинниками можуть бути, наприклад, кількість робітників, чинних трудових норм, одиниць технологічного устаткування, обсяг капітальних вкладень тощо.

Після цього на широкому статистичному матеріалі із застосуванням математичного апарату виводять статистичні залежності між рівнем впливових чинників і кількісним складом управлінського персоналу.

Загальна формула такої залежності має вигляд

$y = a_0$ +a,x, $+a_2x_2 + a_3x_3$,

де у — нормативна чисельність працівників для виконання конкретної функції управління;

до; *а\\ аг,* #з— коефіцієнти залежності;

Х\, хг, $х_З$—рівні найбільш впливових чинників.

Наприклад, формула для розрахунку чисельності робітників, якими може ефективно керувати один майстер $Ч_{рм}$, має такий вигляд:

$Ч_{рм} = 21 + 0{,}019\ Ч_{вр} - 1{,}27\ Р_С + 2{,}48В_Т$,

де Чвр — чисельність виробничих робітників у цеху, осіб;

$Р_с$ — середній розряд робіт;

Вт — коефіцієнт, що враховує тип виробництва (1 — одиничне; 2 — малосерійне; З — серійне; 4 — великосерійне; 5 — масове) [38, с. 82—83].

Аналітичні (дослідницькі) методи застосовують для визначення норм праці щодо тих категорій управлінського персоналу, в яких зміст функцій є досить стабільним, а одні й ті самі роботи повторюються більш-менш регулярно. Такими методами розроблено норми затрат часу на конструкторські, технологічні роботи, а також на роботи, виконувані економістами, бухгалтерами, товарознавцями тощо.

В практиці нормування найбільш застосованими є такі методи нормування управлінської роботи:

- *метод аналогії* – встановлює нормативи витрат часу за аналогією з передовими організаціями. Цей метод доцільно застосовувати для визначення обсягів робіт, тих категорій робітників апарату управляння, праця яких взагалі не

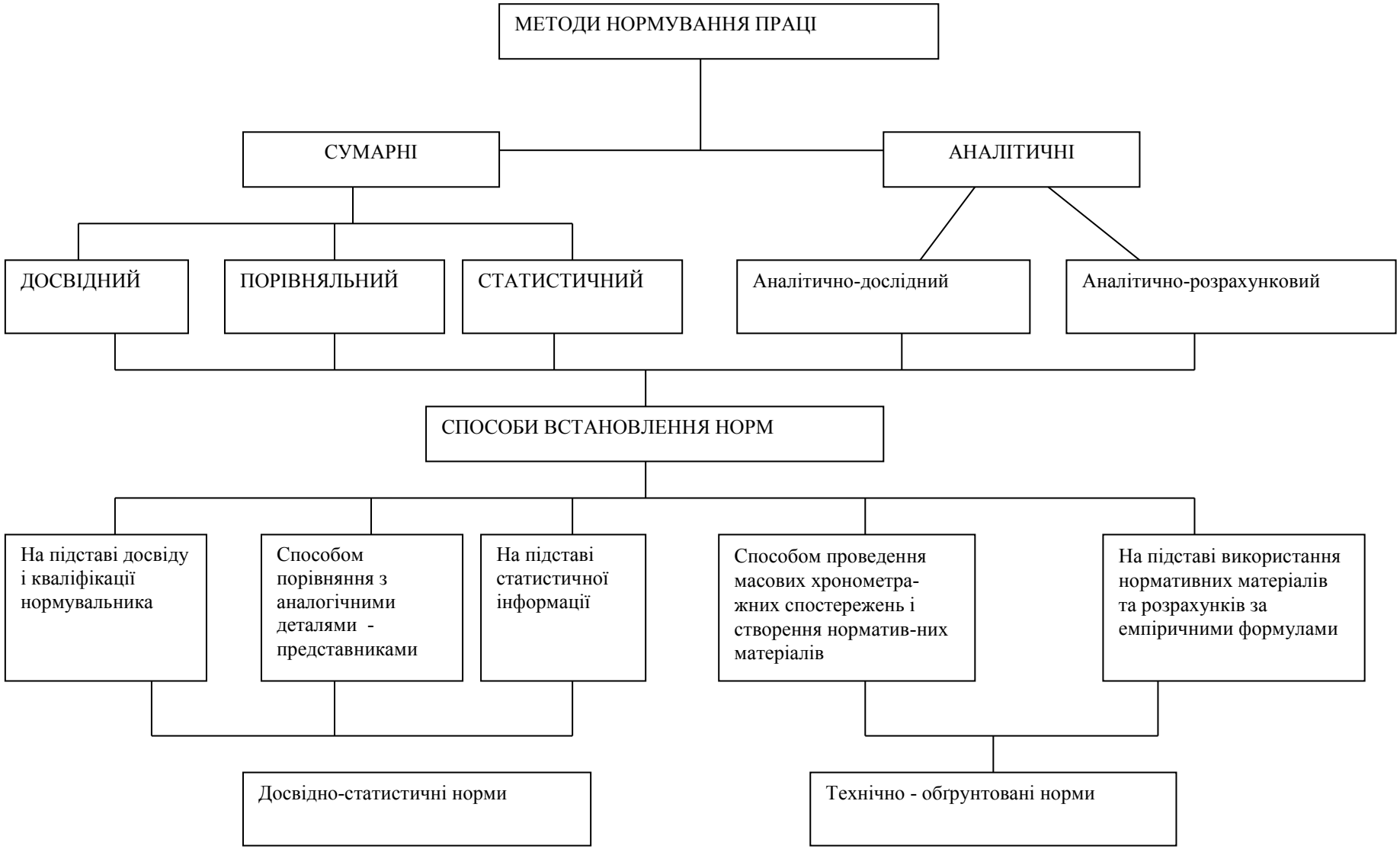


Рис. 6.1 Класифікація методів і способів нормування затрат праці

піддається задовільному обліку через відсутність критеріїв, регламентації термінів виконуваної ними роботи;

- *метод прямого нормування* призначений для робіт, які повторюються;
- *метод непрямого нормування* застосовується при виборі непрямих факторів.

За допомогою цих методів встановлюються укрупнені нормативи чисельності різних категорій працівників. Крім того, методи непрямого нормування застосовуються для встановлення норм обслуговування. Вони встановлюються для фахівців і технічних виконавців, що мають нерівномірне навантаження.

6. 6. Облік робочого часу менеджера

Спостереження за роботою менеджера дозволили погодитися зі твердженням Паркінсона про те, що марні витрати часу границь не мають. Дослідження показують, що у зв'язку з невмінням вірно розпоряджатися часом, корисна діяльність менеджера не перевищує 70-80 %.

Незадоволеність нестачею часу повинна змушувати менеджера періодично проводити аналіз його використання.

Для вивчення робочого часу менеджера необхідно проаналізувати наступні моменти:

- чи витрачається час на інших?;
- чи витрачається час на дрібні неважні справи?;
- чи витрачається час на емоції?;
- чи вміє менеджер досить добре планувати і не створювати собі зайву роботу?;
- чи робить менеджер те, що можуть зробити інші?;
- чи досягає менеджер мети у встановлений ним термін?.

Для аналізу змісту роботи менеджера необхідно здійснити *класифікацію робіт***:**

1. *за змістом (комплексні, економічні, технічні та ін.);*

2. *за характером спонукальних причин*:

- за власною ініціативою;
- з ініціативи підлеглих;
- з ініціативи з верху;

3. *за періодом дії*:

- короткострокові;
- середньострокові;
- довгострокові;

4. *за характером виконуваних завдань:*

- збори, наради;
- прийом відвідувачів;
- обхід та ін.

Раціоналізація витрат часу дає можливість працівникові вчасно виконувати всю роботу. Для цього необхідно ввести облік часу.

Основні *принципи обліку робочого часу менеджера* такі:

1) ретельний облік усіх затрат часу (перевірка виконання планів щодо раціональної організації свого робочого часу);

2) виявлення простоїв, повільного виконання роботи (основа прийняття обґрунтованих реалістичних планів на майбутнє);

3) вивчення результативності своїх робочих дій (виявлення прорахунків у виконанні окремих операцій і процедур);

4) постійне проведення обліку робочого часу і бажання робити це протягом кількох робочих днів.

Для обліку робочого часу використовують такі методи.

1. *Спостереження* (самофіксація використаного робочого часу) проводиться з метою виявлення продуктивних та непродуктивних затрат робочого часу, скорочення або повного усунення його «пожирачів». При цьому використовують звичайний годинник. На спеціальному листі спостереження фіксуються час початку і закінчення окремих операцій, їх тривалість, поєднання з іншими, результат тощо. На основі фіксованого результату проводиться аналіз, у

межах якого визначаються: величина і частка корисних затрат; затрати часу, що залежать і не залежать від менеджера; обсяг часу, потрібного для виконання операцій (творчих, логічних, допоміжних).

2. *Фотографія (самофотографія) робочого часу*. Це такий вид обліку затрат робочого часу, за якого заміряють та вивчають витрати робочого часу протягом дня, або окремої його частини. Аналіз ведеться за допомогою картки, на якій фіксуються всі види діяльності менеджера, подається перелік усіх затрат робочого часу протягом дня (окремо за кожний день тижня).

3. *Хронометраж робочого часу*. Це вид дослідження, за якого заміряють та вивчають елементи роботи, що циклічно повторюються. Під час аналізу результатів хронометражу спочатку виокремлюють ті операції, які циклічно повторюються, визначається їхня доцільність та найвигідніша послідовність виконання окремих елементів. Лі Якокка вважав, що регулярно повторювані операції в роботі менеджера становлять майже дві третини його робочого часу. До операцій, що регулярно повторюються в праці менеджера, можна зарахувати:

- засідання, наради, переговори, телефонні розмови, інші форми спілкування як виробничого, так і невиробничого призначення;
- ознайомлення з роботою окремих підрозділів;
- вивчення вхідної та вихідної кореспонденції;
- аналіз техніко-економічної діяльності;
- підготовка доповідей, виступів;
- час на переїзди та очікування тощо.

Аналізуючи операції, які циклічно повторюються, можна знайти можливості для економії часу (чіткість проведення операцій, ретельність їх підготовки, регламентованість, ритмічність та ін.).

Деякі менеджери роблять самохронометраж, інші доручають це зробити своїм секретарям. Головне, щоб відповідні записи велися в реальному часі, тобто саме тоді, коли відбуваються події, а не з пам'яті. Ефективні менеджери, за словами Пітера Друкера, роблять хронометраж двічі на рік, протягом кількох

тижнів, що дає можливість вносити корективи у свої дії. За результатами отриманого хронометражу менеджеру доцільно проаналізувати всі зафіксовані в ньому види діяльності і щодо кожного з них поставити собі запитання:

- «Що трапилося б, якби я це не робив?» І якщо відповідь буде: «Нічого страшного», — то цією справою більше займатися не треба. Далі слід поставити друге запитання:

- «Чи не, могла б цю дію не гірше за мене виконати інша людина?». Якщо відповіддю буде: «Могла б», то цей вид діяльності треба делегувати.

- «Чи своєю дією я не забрав багато часу в інших людей?». І якщо відповідь буде ствердною, то слід відкоригувати свої дії (зменшити, наприклад, кількість та тривалість нарад, запрошувати на них лише тих осіб, без яких не можна обійтися).

Відомо, що менеджери у більшості випадків переоцінюють робочий час, який вони приділяють виробництву, роботі з документами, телефонним дзвінками, осмисленню ситуацій, і недооцінюють час, який затрачається на наради й обговорення проблем;

4. *Фотохронометраж.* Це вид дослідження, за якого одночасно заміряються та вивчаються як тривалість виконання окремих елементів операції, так і інші категорії затрат протягом дня або його частини. Об'єктом фотохронометражу є одна людина. Використовується фотохронометраж тоді, коли елементи операції циклічно не повторюються, тому не можна вивчити час їх виконання в чітко визначеній послідовності.

Більш детально переваги і недоліки основних методів обліку робочого часу наведено у додатку 5.

Той менеджер, який навчився робити хронометраж своєї праці або самофотографію робочого дня, вже через кілька днів починає краще відчувати затрати свого часу і використовувати його раціональніше.

6.7. Аналіз витрат робочого часу менеджера

Одночасно з обліком робочого часу *необхідно вести систему аналізу* і

визначити чи дійсно виконувана робота відповідає посаді, знанням, кваліфікації, чи не суперечать витрати часу раціональному виконанню робіт.

Для практики аналізу використання робочого часу і пошуків резервів організації своєї управлінської діяльності в 15 країнах було запропоновано 145 факторів. Для визначення непродуктивних витрат часу менеджерам необхідно було відібрати *15 найбільш впливових факторів, які впливають на непродуктивне використання робочого часу*. На основі аналізу був складений наступний перелік:

- перерви в роботі в результаті телефонних дзвінків;
- випадкові відвідувачі;
- наради (заплановані і непередбачувані);
- кризові ситуації;
- відступ від цілей, пріоритетів і граничних термінів виконання виробничого завдання;
- накопичення справ і особиста дезінформація;
- неефективне делегування прав і повноважень, рутинна робота, зайва деталізація питань;
- спроба братися за всі справи в нереальні строки;
- відсутність достовірної інформації, ″ сплутанні ″ інструкції;
- невідповідна, неточна і застаріла інформація;
- нерішучість та відтягування прийняття рішень;
- нечітке представлення про сферу діяльності і повноваження;
- нездатність сказати «ні»;
- невміння доводити завдання до кінця;
- відсутність самодисципліни.

Наука і практика нормування праці управлінського персоналу розробила багато різноманітних *методів аналізу затрат робочого часу:* фотографії та самофотографії, спостереження, усні та письмові опитування, рідше – хронометраж і спеціальну кінозйомку.

Фотографія робочого часу

Карта самофотографії робочого дня менеджера відрізняється від карти

самофотографії робітників. Вона містить в собі перелік елементів витрат робочого часу по дням і тижням, кількість спостережень у день і суцільні витрати часу.

Витрати робочого часу, отримані в результаті самофотографії, підраховуються по окремим видам (елементам) робіт. Потім складаються зведені таблиці по посадах, видах робіт, стажу на основі яких виявляються витрати часу, пов'язані з недоліками в організації і обслуговуванні робочого місця, надмірного використання технічних засобів.

Формою само фотографії робочого часу є щоденник робочого часу. Роботи в ньому записуються у тій послідовності, в якій вони виконуються і, відповідно, записуються витрати часу на них. Існують книжкова, реєстрова, карткова форма ведення такого щоденника, аналіз яких дозволяє економити до 50% робочого часу.

Під час обробки даних обстеження використання робочого часу виділяють такі поняття як «робота» і «перешкода». Визначають окремі витрати часу на роботи і перешкоди.

Усі роботи класифікуються наступним чином:

1) роботи великої важності, що входять у службові обов'язки конкретного працівника апарату управління, які він не може доручити іншим;
2) невідкладні роботи, які однак, не є важливими;
3) роботи, які мають другорядне значення, але їх варто виконувати;
4) роботи, які варто було б доручити іншим;
5) непотрібні роботи.

«Перешкодами», на які витрачається запланований на інші справи час, можуть бути:

1) справи важливі, які не терплять відкладання, що належить до функцій менеджера;
2) важливі справи, однак можна почекати з їхнім виконанням, бо у всякому разі перешкода не виникне;
3) зовсім другорядні справи, що не є компетенцією менеджера;
4) дріб'язкові справи.

Після складання, в результаті самофотографії, переліку основних робіт і перешкод, менеджеру необхідно вирішити наступні питання:

- від яких робіт можна взагалі відмовитися;
- для яких робіт необхідні додаткові кадри і яким чином їх підготувати;
- які більш раціональні методи організації праці варто застосовувати з метою прискорення виконання робіт без втрати їхньої ефективності;
- які роботи перенести на інший час дня, тиждень, коли перешкод буде менше;
- які перешкоди в майбутньому повинні вміти перехопити інші посадові особи (секретар, референт);
- які перешкоди варто направляти в русло планомірних службових заходів (наради, конференції, обходи).

Такий аналіз дає змоги визначити зони з найменшим числом перешкод і змінювати планування справ впродовж дня.

За даними самофотографії робочий час менеджерів можна поділити на 4 частини:

1) обговорення проблеми і прийняття рішень при безпосередньому контакті зі співробітниками (40% часу);
2) прийняття рішень в результаті повторення виробничої проблеми по телефону й на нараді (20% часу);
3) рішення питань з прогнозування діяльності організації у майбутньому (20% часу);
4) самостійне прийняття рішень, обміркування ситуацій у процесі роботи з документами, іншими джерелами інформації (20% часу).

Виявлення видів діяльності, на які час витрачається даремно (як показують дослідження, таких буває до 25%), які можуть (можливо з великим успіхом) виконувати інші особи, називається «діагностикою» часу.

Усне опитування здійснюється у формі бесіди або інтерв'ю. Для письмового опитування використовують спеціально підготовлену анкету.

В анкеті доцільно поставити запитання, відповіді на які давали б

інформацію респондента про:

- особливості організації праці на робочому місці;
- якість планування роботи та якість інформаційного забезпечення,;
- види та структуру виконуваних завдань;
- використовувані засоби праці;
- наявність перешкод у роботі;
- режими праці та відпочинку, причини збоїв у роботі і втрат робочого часу тощо.

Усне і письмове опитування доцільно проводити у поєднанні з іншими способами аналізу затрат робочого часу, що сприятиме досягненню точніших, об'єктивних результатів.

Кожен метод аналізу затрат робочого часу працівниками управління має певні переваги та недоліки. Тому потрібне ретельне обґрунтування вибору працівників, робота яких буде аналізуватись, та методів аналізу. У додатоку 6 наведено розгорнуту класифікацію затрат робочого часу менеджера.

З таблиці випливає, що загальний робочий час розподіляється на дві рівновеликі частини: час роботи і час перерв. Найпродуктивнішою частиною робочого дня є час виконання посадових обов'язків.

За структурою, час виконання посадових обов'язків може мати чотири складові:

- підготовчо - завершальний час;
- час основної роботи, або оперативний час;
- час обслуговування робочого місця;
- час перерв у роботі: регламентованих і нерегламентованих (непродуктивної роботи).

Підготовчо-завершальний час витрачають на отримання завдань від вищого керівництва, консультування, пошуки інформації, погодження та підписання підготовлених документів, здавання завершеної роботи.

Основний (оперативний) час використовують на виконання операції та процесів, що становлять зміст посадових обов'язків працівника. Чим більшою є

питома вага часу ОСНОВНОЇ роботи, тим результативніше працює людина. Для працівників апарату управління час основної роботи охоплює його затрати на виконання організаційно-адміністративних, творчих, формально-логічних і технічних дій.

Організаційно-адміністративна праця — це сфера компетенції керівників різних рівнів управління. Творча праця характерна і для керівників, і для професіоналів. Формально-логічні роботи виконують переважно фахівці, частково технічні службовці та професіонали. Технічна робота включає прості операції, пов'язані з прийманням, сортуванням, обліком, зберіганням та передаванням різноманітної інформації, виконанням операторських та секретарських функцій. Технічні операції виконують переважно технічні службовці.

Непродуктивна робота (виправлення неякісно виконаних завдань і доручень, необов'язкова участь у нарадах, пошук або очікування посадових осіб, виконання громадських обов'язків тощо) здебільшого є прямим наслідком різноманітних недоліків в організації праці управлінського персоналу.

Виконання робіт, не передбачених посадовими обов'язками, може бути наслідком порушень трудової дисципліни з боку працівника, рідше — з ініціативи керівництва, коли воно вимушене з різних причин залучати працівників у робочий час виконувати завдання, які не входять до їх обов'язків (прибирати приміщення після ремонту, тимчасово заміщати відсутнього працівника, чергувати тощо).

Час обслуговування робочого місця включає затрати часу на організаційне, технічне та інформаційне самообслуговування та самозабезпечення. Це в основному прибирання робочого місця, одержання та доставка витратних матеріалів, підготовка до роботи технічних засобів, бланків, інших носіїв інформації, підбір фахової літератури в бібліотеці, замовлення документів з архіву, упорядкування документації, що зберігається на робочому місці.

Нерегламентовані перерви, у разі їх виникнення, — це неприховані втрати робочого часу. Такі перерви залежать від працівника, зумовлені порушеннями трудової дисципліни. Незалежні від працівника нерегламентовані перерви, як

правило, є свідченням порушень в організації праці, рідше їх причиною можуть бути певні форс-мажорні обставини, наприклад, незалежне від підприємства раптове знеструмлення електромережі.

Аналіз робочого часу має завершуватись визначенням *основних показників використання робочого часу працівниками управлінського апарату:*

— екстенсивного використання робочого часу;

— втрат робочого часу, що залежать від працівника;

— втрат робочого часу з причин, що не залежать від працівника;

— затрат часу на виконання невластивих працівникові робіт;

— показники структури зайнятості працівників.

Показники використання робочого часу менеджерами

1) Коефіцієнт екстенсивного використання робочого часу Ке:

$$Ке=1-П/Ф,$$

де П — сумарний час усіх видів перерв у роботі, хв; Ф — денний фонд робочого часу, хв.

2) Коефіцієнт втрат робочого часу, що залежать від працівника, $К_{вп}$:

$$К_{вп} = В_п/Ф,$$

де $В_п$ — втрати часу з вини працівника, хв.

3) Коефіцієнт втрат робочого часу, що не залежать від працівника, $К_{вн}$:

$$К_{вн} = Вн/Ф,$$

де $В_н$ — втрати робочого часу з причин, що не залежать від працівника, хв.

4) Коефіцієнт затрат часу на виконання невластивих робіт Кнр:

$$Кнр = Нр/Ф_р,$$

де Нр — затрати часу на виконання невластивих працівникові робіт (завдань), хв; $Ф_р$ — загальний час роботи, хв.

5) Коефіцієнт затрат часу на творчу роботу Ктр:

$$Ктр = Т / О$$

де *Т*— затрати часу на творчу роботу, хв; О — час основної роботи, хв.

6) Коефіцієнт затрат часу на організаційно-адміністративну роботу Коа:

$$Коа = Оа/0,$$

де $О_а$—затрати часу на організаційно-адміністративну роботу, хв.

7) Коефіцієнт затрат часу на формально-логічну роботу Кфл:

$$Кфл = Ф_Л/0,$$

де $Ф_л$—затрати часу на формально-логічну роботу, хв.

8)Коефіцієнт затрат часу на виконавську (технічну) роботу $К_{вр}$:

$$К_{вр} = Вр/0,$$

де $В_р$—затрати часу на виконавську роботу (технічні операції), хв.

Аналіз затрат і структури робочого часу корисний тим, що він дає дуже важливу інформацію про якість планування роботи, ефективність поділу праці в апараті управління, дисципліну працівників, рівень мотивації до продуктивної та якісної праці.

Бенджамін Франклін писав: "Якщо ви хочете користуватися однією з величніших насолод світу, розкішшю володіння достатньою кількістю часу для відпочинку, ґрунтовного обдумування питань, визначення справ, які слід зробити і які ви можете зробити найкращим чином, пам'ятайте, що є лише один шлях. Ви повинні мати достатньо часу, щоб обдумати і спланувати ваші справи, розподіливши їх за ступенем важливості". Навчившись, зважаючи на результати обліку, управляти своїм часом, менеджер зможе знімати напруження і запобігати виникненню стресів, підвищити результативність своєї роботи, створить собі позитивний імідж серед працівників організації, її клієнтів і партнерів, і, врешті-решт, принесе користь своїй організації.

Питання до самоконтролю

1. Поясніть необхідність регламентування діяльності управлінського персоналу в організації.
2. Дайте визначення понять «регламент», «регламентування в управлінні

організаціями».

3. Назвіть відомі вам форми регламентування.

4. Назвіть основні об'єкти регламентування в діяльності управлінського персоналу.

5. Якими документами регламентується функціональний поділ праці в апараті управління організації?

6. Якими засобами регламентується чисельність управлінського персоналу?

7. Для чого розробляється і затверджується штатний розклад організації (підрозділу) ?

8. Якими документами регламентується технологія управління?

9. Якими документами регламентується технологія виробництва?

10. З якою метою в організації розробляють схеми інформаційних потоків?

11. Яке значення має схема документообігу в системі управління?

12. Назвіть відомі вам зовнішні нормативно-правові акти, що використовуються в управлінні організаціями.

13. Яке значення мають положення про структурні підрозділи та посадові інструкції?

14. Яке значення в управлінні організацією має колективний договір?

15. Для чого існують правила внутрішнього трудового розпорядку?

16. Які категорії персоналу користуються єдиним графіком проведення в організації ділових нарад, зборів, засідань тощо?

17. Якими документами регламентується діяльність вищого керівництва організації?

18. Якими документами регламентується діяльність керівників лінійного управління?

19. Якими документами регламентується діяльність персоналу функціональних підрозділів ?

20. Назвіть причини, чому, на вашу думку, до цього часу не створено єдиного стандарту (або переліку) регламентної документації для потреб управління організаціями.

Індивідуальне завдання

Тип завдання: дослідження теоретичних та практичних основ аналізу ефективності використання робочого часу керівника на основі вивчення навчальної та періодичної літератури.

Мета завдання: визначення особливостей аналізу ефективності використання робочого часу керівника.

Самостійна робота: на прикладі умовної організації розробити анкету для аналізу ефективності використання робочого часу керівника.

Форма подання звіту: структурований письмовий звіт з визначенням типу організації та сфері її діяльності, кількості працівників, основних фінансових показників; визначенням функцій, що виконує керівник; планом розпорядку дня керівника та розробленою анкетою.

Теми рефератів

1. Поширення сфери використання норм праці в управлінні.
2. Особливості нормування праці управлінських працівників.
3. Методи нормування праці АУП.
4. Аналіз витрат робочого часу працівниками управлінцями.
5. Нормування праці керівників промислового підприємства.

Тести

Контрольні запитання одиничного вибору відповідей

1. Головним завданням нормування праці є:

а) визначення нормованих завдань на один робочий день чи на більш тривалий період;

б)удосконалення поділу та кооперування праці, поліпшення розстановки кадрів;

в) раціоналізація трудових процесів, впровадження ефективних технологій управління;

г) визначення трудомісткості робіт і необхідної чисельності робітників для їх виконання.

2. Однією з вимог нормування управлінської праці є:

а) зниження витрат праці, завдяки встановленню норм;

б) забезпечення раціонального розподілу та кооперування праці;

в) удосконалення планування робіт і методів роботи апарату управління;

г) складання кошторисів виконання робіт.

3. Значення нормування управлінської праці:

а) зниження витрат праці, завдяки встановленню норм;

б) забезпечення раціонального розподілу та кооперування праці;

в) удосконалення планування робіт і методів роботи апарату управління;

г) раціоналізація трудових процесів, впровадження ефективних технологій управління.

4. Регламентовані величини затрат часу (чисельності), зон обслуговування (керованості), коефіцієнтів централізації та оптимальних співвідношень чисельності працівників, необхідні для виконання робіт у різних умовах і призначені для встановлення норм праці – це:

а) нормативи трудових затрат;

б) нормативи часу;

в) трудові нормативи;

г) трудові затрати.

5. *Регламентовані величини затрат часу на одиницю роботи у певних виробничих умовах – це:*

а) нормативи трудових затрат;

б) нормативи часу;

в) трудові нормативи;

г) трудові затрати.

Контрольні запитання множинного характеру відповідей

1. Для регламентування праці керівників лінійного управління використовуються наступні документи:

а) технічні умови та стандарти якості;

б) єдиний графік проведення виробничих нарад;

в) схема документообігу в системі управління;

г) технологічні карти виготовлення продукції;

д) схема інформаційних потоків;

е) посадові інструкції;

ж) правила та інструкції з охорони праці та пожежної безпеки.

2. До нормування управлінської праці пред'являються наступні вимоги:

а) раціоналізація трудових процесів, впровадження ефективних технологій управління;

б) встановлення науково-обгрунтованої системи нормування праці;

в) розширення сфер застосування норм праці;

г) складання кошторисів виконання робіт;

д) удосконалення норм і нормативів на основі досягнень наукової організації праці;

е) зниження витрат праці, завдяки встановленню норм.

3. Види нормативів:

а) норматив згрупованності;

б) норматив робочого часу;

в) норматив оптимальних співвідношень чисельності різних категорій працівників;

г) норматив керованості;

д) норматив централізації влади у коллективі.

4. Виділяють наступні завдання нормування праці:

а) розширення сфер застосування норм праці;

б) зниження витрат праці, завдяки встановленню норм

в) удосконалення матеріального стимулювання праці;

г) удосконалення планування методів роботи апарату управління;

д) визначення нормованих завдань на один робочий день чи на більш тривалий період;

е) оцінювання ефективності праці управлінського персоналу.

5. *З урахуванням специфіки праці менеджера доцільно виділити наступі види норм*:

а) керованості;

б) підлеглості;

в) функціональності;

г) укрупнення нормативної чисельності;

д) часу і обслуговування;

е) витрат робочого часу.

Рекомендована література

1. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: Навч. пос. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
2. Зінов’ев І.Ф. Стратегічне управління формуванням та розвитком кадрів економічного профілю України (монографія) / І.Ф. Зінов’єв, О.І. Трохимець. – Запоріжжя, КПУ, 2010. – 144 с
3. *Дзюба С.Г., Гайдай І.Ю.* Нормування праці: Навчальний посібник. – Донецьк: ТОВ «Юго – Восток, ЛТД», 2004. – 133 с.
4. *Крушельницька Я.В.* Фізіологія і психологія праці: Підручник. – К.: КНЕУ, 2003. – 367 с.
5. Постанова Верховної Ради України „Про засади державної політики України в галузі прав людини». – 1999. – №35.

ТЕМА 7. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

7. 1.Сутність та значення інформації як головного предмету і продукту діяльності менеджера.

7. 2. Джерела та носії інформації.

7. 3. Інформаційний потік.

7. 4. Інформаційний процес та інформаційна система.

7. 5. Покращення інформаційного забезпечення менеджера.

Основні терміни та поняття: інформація, сигнал, кількість інформації, економічна інформація, інформаційні потоки, інформаційний процес, інформаційна система, інформаційна технологія.

7. 1. Сутність та значення інформації як головного предмету і продукту діяльності менеджера

Явища реального світу і процеси, що відбуваються у суспільного виробництві, об'єктивно відображаються за допомогою інформації, потоки якої реально існують поряд з потоками робочої сили, матеріалів і знарядь праці. Подібно речовині і енергії, інформацію можна створити, обробляти, зберігати, передавати, використовувати.

Інформація означає тлумачення, повідомлення, роз'яснення, викладання.

Інформацію в сфері менеджменту часто образно порівнюють з нервовою системою, що забезпечує функціонування живого організму. Завдяки обміну інформацією між системою, якою управляють, на основі інформації про стан заданих параметрів, виробляється команда управління і знову передається до системи, якою управляють, для виконання (прямий зв'язок). Надходження інформації про результати управління прийнято називати зворотним зв'язком.

До інформації належать усі види відомостей, повідомлень (усні, письмові, графічні тощо) і знань, потрібних для реалізації функцій менеджменту.

Практика свідчить, що в сучасних умовах ефективність управління значною мірою залежить від інформаційного забезпечення, від повноти інформації.

Підвищення вимог до організації служби інформації в системі менеджменту викликається високим динамізмом сучасного виробництва, частковою зміною параметрів основних факторів виробництва і вимог до одержуваної продукції (послуг). Тільки систематизована інформація дає змогу менеджеру визначати ефективність організаційно - економічних, агротехнічних, соціальних та екологічних заходів і залежно від умов, що складаються, змінювати намічену програму. Чим краще інформований менеджер, тим оперативніші, вищі за своєю якістю його рішення.

Для того, щоб прийняти правильне рішення, необхідно мати певну кількість інформації. Проте обсяг інформації не може визначатися тільки кількістю документів, сторінок, показників. Можна збирати і обробляти величезні масиви відомостей, які або будуть не потрібні для прийняття рішень, або їх не можна буде засвоїти і використати. Інколи короткі документи можуть бути більш змістовними, ніж великі доповіді й довідки.

Теорія інформації оперує такими поняттями, як сигнали, кількість інформації і процеси її перетворення, оцінка надійності і швидкості передачі інформації, можливість найбільш зручного її запису тощо.

Під *сигналом* розуміють форму перетворення і передачі інформації за допомогою букви, цифри, звуку, імпульсу тощо. Ступінь зменшення невизначеності в результаті передачі повідомлення називається *кількістю інформації.*

Правильне визначення кількості інформації дає змогу уникнути перевантаження керівників і спеціалістів, оскільки існує показник межі інформації, яку може переробити людина за певний період. На практиці здебільшого спостерігається перевантаження інформацією виробничого персоналу приблизно у 3-4 рази порівняно з нормами. Обсяг інформації у середньому на людину становить 8 біт/с.

Інформацію, що використовується в управлінні, класифікують за різними ознаками:

1) за формою відображення - візуальна (графіки, таблиці, табло і т.д.), аудіоінформація (сприймається на слух завдяки звукозапису), аудіовізуальна (поєднує інформацію у формі зображення і звуку);

2) за формою подання - цифрова, буквена і кодована;

3) за порядком виникнення - первинна і похідна;

4) за характером носіїв інформації - документована і не документована;

5) за призначенням - директивна (розпорядча), звітна і довідково-нормативна;

6) за напрямом руху - вхідна і вихідна;

7) за стабільністю - умовно-перемінна, умовно-постійна;

8) за способом відображення - текстова (алфавітна, алфавітно-цифрова) і графічна (креслення, діаграми, схеми, графіки);

9) за способом обробітку - що піддається і що не піддається механізованій обробці;

10) залежно від функції, яку виконує інформація в управлінському циклі, вона буває розпорядчою, зворотного зв'язку, запам'ятовуючою та ін.

У процесі управлінської діяльності використовують науково - технічну, адміністративно-правову, метеорологічну, агробіологічну та інші види інформації. Наукову інформацію, в свою чергу, поділяють на економічну, соціально-політичну, ідеологічну та ін. Найбільшу питому вагу у загальній кількості інформації мають економічні дані.

Економічна інформація - це сукупність цифр, фактів, відомостей та інших даних, які переважно кількісно відображають суспільно-економічні явища і процеси. Вона містить дані соціально-економічного планування і прогнозування, фінансових планів, первинного, оперативного й бухгалтерського обліку, статистичної звітності, економічного аналізу тощо.

Економічну інформацію класифікують за фазами, стадіями і циклами відтворення, сферами економіки, ресурсами, що використовуються, факторами виробництва та ін.

Види економічної інформації:

1) інформацію, яку використовують у національному господарстві, поділяють на відомчу (інформація підприємств, об'єднань, організацій, міністерств і відомств) і загальногосподарську (інформація районних, обласних і центральних загальнодержавних органів управління);

2) з*а призначенням* інформацію ділять на планову, обліково-бухгалтерську, звітну, статистичну, виробничо-оперативну, розпорядчу, довідкову, нормативну;

3) *за способом передачі* - на ту, що передається усно, поштою, телефоном, телетайпом, факсом;

4) *за періодичністю* - на систематизовану (змінну, добову, декадну, квартальну і т.п.) і ймовірну, обумовлену зовнішніми і внутрішніми виробничими подіями (вихід з ладу техніки, затримка з поставкою пального, насіння і т.п.);

5) *за характером носіїв* - на документизованну і недокументизованну;

6) *по відношенню до процесу обробки* - на оброблювану, необроблювану і аналітичну;

7) з*а місцем виникнення* розрізняють зовнішню інформацію, що надходить від вище стоячих органів, а також підприємств, організацій і установ, які підтримують з об'єктом управління господарські зв'язки, і внутрішню - що виникає на підприємстві.

8) достатня, недостатня і надлишкова;

9) активна і пасивна;

10) цифрова, алфавітно-цифрова і алфавітна;

11) достовірна і недостовірна.

У підприємницькій діяльності використовують планову інформацію у вигляді нормативів матеріальних витрат і затрат праці. Від якості нормативної інформації залежать ефективність управління, дієвість рішень, що приймаються, успішність здійснення контрольних та інших функцій.

Різні види економічної інформації виконують неоднакову роль у системі управління. Так, планова і нормативна інформації прямо пов'язані з

виробництвом, а бухгалтерська, статистична і оперативно-технічна інформація є засобом зворотного зв'язку.

Якість інформації оцінюється за показниками: корисність, вірогідність, однозначність, періодичність, несуперечливість, надмірність.

Корисність інформації прийнято оцінювати за тим ефектом, який ця інформація здійснює на результати управління. На практиці інформація може бути зовсім непотрібною (не змінює ймовірності досягнення цілі і розв'язання поставлених завдань) і надзвичайно цінною, дає змогу підвищити ймовірність досягнення цілі. В інших випадках одержана інформація може призвести до прийняття рішення, що змінює положення об'єкта управління в гірший бік, тобто зменшує імовірність досягнення цілі - ця інформація називається *дезінформацією.*

Вірогідною вважають інформацію, яка не перевищує припустимий рівень перекручення дійсного явища або процесу і відображає те, що вона повинна відображати. На вірогідність впливають інформаційні бар’єри - географічні, відомчі, економічні, технічні, психологічні бар'єри.

Надмірність інформації (повторюваність, дублювання) може бути корисною, якщо вона підвищує надійність системи даних, і непотрібною - якщо вона містить дані, які повторюються і не використовуються для прийняття рішень. Кожний менеджер за будь-яких обставин повинен забезпечувати надійну цінність інформації. Критерієм в оцінці є глибина, змістовність і ступінь відповідності інформації поставленим цілям.

Для ефективного функціонування системи управління важливе значення має *своєчасність* надходження інформації. Часткова інформація, одержана своєчасно, значно корисніша для управління, ніж повна інформація за всією формою, яка одержана із запізненням.

До важливих характеристик, які визначають якість економічної інформації, належать *безперервність і систематичність її надходження*. Інформація має надходити постійно, оскільки завжди виникає потреба у розробці і коригуванні управлінських інформаційних рішень.

7. 2. Джерела та носії інформації

В теорії управління до інформації відносять такі сигнали (відомості, повідомлення), які несуть знання, зменшують невизначеність. Якщо повідомлення для даного одержувача не є інформацією, то воно називається шумом.

Інформацію у формі повідомлень, відомостей не можна віднести ні до матерії, ні до свідомості. Вона властива як живій, так і неживій природі. Якісна різноманітність об'єктивного світу зумовлює якісну багатозначність інформації.

На відміну від неживої природи, яка може бути тільки джерелом інформації, жива природа, крім того, сприймає і переробляє її. Людина, як істота соціальна, одержує, збирає, зберігає, свідомо переробляє і використовує інформацію у своїй цілеспрямованій діяльності. На практиці всі технологічні, організаційні, економічні і соціальні процеси породжуються, супроводжуються і спрямовуються інформаційними процесами, які відображають різні взаємовідносини між об'єктами живого світу і становлять суть та форми зв'язку між управлінськими системами.

Будь-яка за змістом інформація існує у формі різних її матеріальних носіїв (у вигляді електричних імпульсів, усної мови, магнітного запису, показів лічильників, письмових документів, магнітних дисків і т. ін.). Для управління найбільше значення має інформація, зафіксована на постійних носіях, перш за все у вигляді різних паперових документів, магнітних стрічок, дисків.

Інформацію передають організовано (формалізовано) і стихійно (неформализовано). Так, періодичні звіти за визначеною формою становлять організований зворотний зв’язок, а стихійне поширення чуток - неформальні канали зв'язку між людьми.

Існують як зовнішні (за межами підприємства), так і внутрішні джерела інформації. Наприклад, система показників інформаційного забезпечення фінансового менеджменту, що формується із *зовнішніх джерел*:

1. Показники, що характеризують загальноекономічне становище держави.
2. Показники, що характеризують кон'юнктуру фінансового ринку.

3. Показники, що характеризують діяльність контрагентів та конкурентів.
4. Нормативно-регулювальні показники.

Система показників інформаційного забезпечення, що формується із *внутрішніх джерел:*

1. Показники, що характеризують фінансовий стан і наслідок фінансової діяльності по підприємству.
2. Показники, що характеризують фінансові результати діяльності окремих структурних підрозділів підприємства.
3. Нормативно-планові показники, зв'язані з фінансовим розвитком підприємства.

У процесі *аналізу документованої інформації* визначають кількість застосованих форм первинних й зведених документів, що створюються у системі управління за місяць і по кожній формі; кількість показників кожної форми і перерахунку на місячний потік інформації; кількість цифрових і буквених знаків у документі кожної форми і перерахунку на місячний потік тощо. Результати кількісної і якісної оцінки кожного документа записують у спеціальні картки або бланки. Найчастіші в картку записують: назву кожного обліково - планового показника, місце його створення і використання, призначення і строки подання; кількість знаків, за допомогою яких записують інформацію, кількість дій; дії запису, частоту збирання і видачі інформації, трудомісткість заповнення. Матеріали карток обстеження заносять потім у відомість «Зведена характеристика документа».

Недокументовану інформацію аналізують за допомогою усного опитування, анкетного обстеження, а також фотографії робочого для управлінських працівників. У цих процесах визначають перелік інформації, що надходить до обстежуваного працівника, і вихідної від нього із зазначенням адресатів й періодичності.

7. 3. Інформаційний потік

Інформація, яка використовується в господарському управлінні, існує у вигляді потоків.

Сукупність повідомлень з однаковими або близькими властивостями, що розподілені у даній системі з метою здійснення управління, утворюють *інформаційні потоки* на підприємстві.

Потоки інформації різноманітні: потоки висхідної інформації - основа для розробки рішень; потоки низхідної інформації - це постанови, рішення, вказівки вище стоячих організацій; потоки регулюючої інформації - зазначені вище документи і деякі спеціальні нормативні положення.

У процесі аналізу потоків інформації:

- визначають особливості діючої системи менеджменту, методи і стиль роботи управлінського апарату;
- виявляють недоліки в організації управління;
- визначають загальний обсяг інформації, яку збирають і переробляють;
- з'ясовують забезпеченість керівних працівників потрібною інформацією;
- обчислюють потребу у технічних засобах збирання і передачі інформації тощо.

Аналіз потоків інформації дає змогу перейти до створення інформаційних моделей, які відображають технологію підготовки та маршрути руху документів, алгоритм формування показників, а також взаємозв'язок між структурними підрозділами і особами, що беруть участь в обробці та використанні інформації. Інформаційні моделі об'єкта можуть мати вигляд описів, схем, графіків, таблиць, матриць.

Потоки інформації вивчають за допомого:

- ✓ аналізу документів;
- ✓ анкетного або усного опитування;
- ✓ спеціальних експертних обстежень і оцінок;
- ✓ фотографії робочого дня управлінських працівників тощо.

Зміст потоків інформації, незалежно від їх виникнення, характеризується:

- індексацією;

- видом носія;
- обсягом потоку;
- щільності потоку;
- інформаційною ємкістю повідомлень і операцій;
- ступенем використання інформації;
- періодичністю її виникнення і швидкістю руху;
- структурою, стабільністю, трансформацією та ступенем взаємозв'язку показників.

Завдання дослідження інформаційних потоків:

1) описати інформаційні характеристики аналітичних завдань, відділів і служб підприємств;

2) визначення кількості завдань, розв'язання яких пов'язано з використанням різних типів обчислювальної техніки;

3) визначення ступеня повноти використання інформації і розробка заходів щодо скорочення кількості даних, які надходять в об'єкт управління від вищестоячих і нижчестоячих органів і які виникають безпосередньо в об'єкті.

4) визначення кількості операцій і затрат праці за підсистемами (техніко-економічні, планування, бухгалтерський облік і фінансова робота, статистичний облік та ін.). Ці дані використовують для вдосконалення структури управління, встановлення нормативів праці і для контролю за діяльністю управлінського персоналу.

При аналізі потоків інформації часто використовують *графічний метод*. Суть його полягає у графічному відображенні маршрутів проходження документів. На підставі аналізу схем документаційних зв'язків між різними структурними підрозділами розробляють заходи вдосконалення потоків документів і процесу управління.

Вивчення матеріалів підприємств і об'єднань показує, що недоліки в організації потоків інформації на підприємстві найчастіше пов'язані з невдалим або не досить чітким розподілом функціональних обов'язків між працівниками

апарату управління, надмірним контролем, з надходженням інформації тим працівникам, яким вона не потрібна, тощо. У господарстві потоки інформації формуються в основному залежно від вимог обліку. В результаті цього інформація мало задовольняє потреби оперативного управління.

7. 4. Інформаційний процес та інформаційна система

Усі види даних, що використовуються в менеджменті, в сукупності становлять певну систему інформації. Система інформації включає людей, структуру (побудова, форма), методи, технічні засоби зняття, перетворення, передачі даних, носіїв інформації, схеми обробки даних, що показують порядок її обробки.

Інформаційним процесом називається взаємодія між повідомленням, відправником і споживачем інформації. Іншими словами, *інформаційні процеси* - це сукупність послідовних операцій (пошуку, накопичення, зберігання, опрацьовування, передачі та використання інформації), дій і зв'язків з обміну інформацією, що здійснюються в системі комунікацій.

Для пошуку інформації використовують різні методи: стеження, спілкування, читання літератури, перегляд телепрограм, прослуховування радіо, запити до інформаційних комп’ютерних систем. Інформаційно-пошукові системи поділяють на документальні та фактографічні. Прикладами таких систем в мережі Internet є (Rambler, List, Yandex, Aport, Yahoo, Мета Україна, тощо).

Людство з давніх часів зіткнулося з необхідністю збереження інформації. У сучасних умовах використовують різноманітні технічні засоби. Серед них комп’ютери займають особливе місце тому, що дозволяють компактно зберігати великі об’єми даних, здійснювати до них швидкий доступ.

Пристрій за допомогою якого здійснюється опрацювання інформації, називають процесором. Мікропроцесор разом із запам’ятовуючими пристроями та пристроями введення/виведення називають мікрокомп’ютерами, до яких належать і ПК. На сьогодні людство володіє надзвичайно величезними інформаційними

ресурсами. Користування цими ресурсами можливе лише за умови володіння сучасними інформаційними технологіями, під якими розуміють цілеспрямовану організовану сукупність інформаційних процесів з використанням засобів комп'ютерної техніки.

Широкомасштабне використання інформаційних ресурсів породило проблему надійності їх зберігання та захисту від несанкціонованого доступу. Втрата інформації може статися в результаті збоїв чи нестабільності роботи технічних пристроїв, а також у результаті свідомої чи несвідомої діяльності людини. Великої шкоди завдають комп'ютерні віруси. Для збереження цілісності інформації та її захисту створюють системи захисту або приймають певні адміністративні міри (проводиться резервна архівація, встановлюються різні рівні доступу до інформації різним категоріям користувачів, встановлюються паролі, тощо).

До сучасних засобів зберігання і опрацювання інформації відносяться: електронні пристрої в основі яких є мікропроцесор та пам'ять: комп'ютери, мобільні телефони, ауді та відео системи, тощо. Сучасні засоби передавання інформації використовують класичну схему Шенона:

Джерело інформації => Приймач => Адресат.

Каналом зв'язку може служити радіо, телефонна, оптико-волокниста, супутникова чи інша лінія зв'язку. Наприклад комп'ютери під'єднують до телефонних ліній за допомогою модемів. Модем – пристрій, який перетворю аналоговий сигнал у цифровий і навпаки. Інформацію за допомогою ЕОМ передають на віддаль, створюючи комп'ютерні мережі.

Інформаційна система – це комунікаційна система, що забезпечує збирання, пошук, оброблення та пересилання інформації необхідної для підтримки планування, прийняття рішень, координації і контролю.

Основними функціями управлінської інформаційної системи є збір, обробка, зберігання, накопичення, пошук і передача даних, що використовуються для підтримки прийняття рішень.

Ключову позицію в інформаційній системі займає *система обробки даних*, де поточні дані (виробництво, використання матеріалів, брак, платежі, премії, основний період для оборотних фондів) обробляються, і виходять виробничі звіти, звіти про стан, наявність майна, про контроль за якістю, дані про зарплату.

Спочатку дані вводяться в інформаційну систему. Потім вони проходять трансформацію, або процес. Інформаційний процес включає різні форми маніпулювання даними їх аналізу (це такі як класифікація, сортування, підрахунок, підсумки), що трансформують дані в інформацію. Вихід даних - це звіти, документи, інші системні кінцеві показники, які постачають необхідну інформацію для рішень і контролю виконання поставлених завдань.

При організації інформаційних процесів доводиться вирішувати сукупність взаємопов'язаних питань, зокрема яка інформація має надходити в управлінський орган, які структурні підрозділи і в якій періодичності повинні давати інформацію, які матеріальні носії інформації (люди, оргтехніка), для якої групи управлінських працівників дається інформація і в якому вигляді.

Дані про обсяг постійної, умовно-постійної і перемінної інформації, що циркулює на підприємстві, використовують при визначенні загальної потреби у технічних засобах механізації інформаційних процесів.

Для задоволення потреб різних організаційних рівнів і функціональних сфер менеджменту існує шість головних *типів інформаційних систем*:

1) Ділово-процесійна система - комп'ютерна інформаційна система, що виконує щоденні поточні операції, потрібні для розвитку бізнесу і забезпечує пряму підтримку на операційному рівні організації. Ця система - головне джерело інформації, яка використовується іншими типами комп'ютерних систем організацій.

2) Офісна автоматизаційна система має завданням полегшити зв'язок і підвищити продуктивність менеджерів і офісних працівників через документи і передаючі процеси. Це система селекторної інформації.

3) Управлінська інформаційна система - комп'ютерна інформаційна система, що постачає повсякденну інформацію і часто дозволяє здійснювати доступ до

поточної і ретроспективної інформації, потрібної менеджерам, головним чином середнього і нижчого рівнів. Вона важлива в плануванні, прийнятті рішень, при контролюванні. Система підсумовує інформацію з операційно-ділових систем для підготовки поточних доповідей, які використовуються менеджерами.

4) Система підтримки прийняття рішень - система, яка підтримує процес прийняття управлінських рішень в ситуаціях, які не досить добре структуровані. Вони роблять спробу направити процес прийняття рішень у правильне русло з допомогою спеціальних прийомів, які допомагають менеджерам більш детально аналізувати ситуацію.

5) Експертна система - комп'ютерна система, яка використовує реальні знання експерта для вирішення спеціальних проблем.

6) Системи підтримки виконання рішень - інформаційні системи, що підтримують виконання рішень і ефективне функціонування організацій на вищих рівнях. Вони включають більше загальних комп'ютерних потужностей, телекомунікацій, опцій дисплею.

Для трансформування даних в інформацію використовуються комп'ютерні компоненти інформаційних систем, які поділяються на дві категорії: технічне і програмне забезпечення. *Технічне забезпечення* - це фізичне устаткування, включаючи комп'ютер і необхідні пристрої, такі як клавіатура, сканери, імітатори голосу, магнітні диски, принтери і графічні плоттери.

Програмне забезпечення це набір програм, документів, процедур, повсякденних операцій комп'ютерної системи, що допомагають технічним засобам виконувати різні операції.

База даних - це набір даних, ефективно організованих таким чином, щоб з ними було легко працювати.

Багато організацій, особливо великих, можуть мати різні бази даних для окремих потреб, таких як бухгалтерський облік, людські ресурси тощо.

Вибір системи інформації для підприємства залежить від діючої системи управління, виду і рівня забезпеченості технічними засобами збирання, передачі й обробітку інформації. У свою чергу, інформаційна система активно впливає на

систему управління. Це слід враховувати при формуванні структурних функціональних підрозділів, розподілі чисельності апарату управління між структурними підрозділами тощо.

Створення науково удосконаленої інформаційної системи - важлива передумова раціональної організації управління виробництвом, своєчасного прийняття рішень щодо оптимального ведення господарства.

7. 5. Покращення інформаційного забезпечення менеджера

Програму покращення інформаційного забезпечення управлінських процесів можна розглядати у вигляді проекту, у якому виділяється декілька етапів:

1)визначення потреб в інформації;

2) проведення системного аналізу;

3) здійснення системного проектування;

4) створення і підготовка програм;

5) впровадження, ефективне використання комп'ютерів.

Визначення потреб в інформації. Необхідний для управління обсяг інформації визначають з урахуванням розміру, спеціалізації підприємства, його організаційної структури, характеру розвитку внутрішньовиробничих зв'язків і зв'язків з іншими підприємствами та організаціями. При цьому враховують також суб'єктивні фактори: освіту і досвід керівника, його організаторські здібності, методи і стиль керівництва та ін. Ефективна інформаційна система передбачає одноразовість реєстрації первинної інформації, чіткість форм, стислість записів, взаємну погодженість системи показників, уніфікацію документів тощо.

Потрібно правильно розв'язати проблему організаційного регламентування діяльності апарату управління, вдосконалення економічних показників, класифікації інформації, її кодування і документування. Слід досягти високої визначеності у розподілі посадових функцій службових осіб і при зміні прав та обов'язків працівників змінювати інформаційне забезпечення їх, перенацілювати потоки циркулюючої інформації, а також зменшити потоки непотрібної

інформації. За даними обстежень, в багатьох підприємствах складають у 2-3 рази більше документів, ніж це потрібно для розробки і обґрунтування господарських рішень.

Важливо методично правильно вибирати показники, які б найбільш точно відображали суть явища або процесу, і створювати систему взаємопов'язаних показників, за допомогою яких можна давати повну кількісну і якісну характеристику властивостей певного об'єкта. Систему показників слід розробляти так, щоб точно відображати нові вимоги до виробництва і організації системи управління. Зокрема, платоспроможність, ліквідність, конкурентоспроможність підприємства і продукції, що виробляється.

У той же час система інформації не повинна передбачати надмірності даних.

Потреба у широкому впровадженні в менеджменті сучасних інформаційних систем висуває завдання підвищення впорядкованості логічних відношень між показниками, забезпечення однозначного їх вираження, упорядкованості термінів мови економічної інформації тощо.

Нині ведуться роботи по створенню єдиної системи класифікаторів техніко-економічної інформації (продукції окремих галузей, робіт і послуг, органів державного управління і т. ін.), а також класифікатори стандартів і технічних умов. Розробляється єдина система економічних класифікацій і номенклатур так званої інформаційної мови, що дає змогу однозначно описувати систему показників та зв'язок між ними за обсягом поняття і орієнтувати об'єкт на використання сучасної техніки для обробки, зберігання і пошуку даних. Ця мова включає словник для переведення природної мови в інформаційну, спеціальний словник - опис усіх використовуваних класифікацій, і правила граматики, за допомогою яких з окремих термінів будуються речення.

Велике значення має впорядкування документації, що є матеріальним носієм економічних даних. Потрібно розробляти і впроваджувати в практику діяльності підприємств машиноорієнтовані форми документів, що пристосовані для обробки їх за допомогою сучасних засобів обчислювальної техніки,

забезпечити класифікацію і впорядкування документів, раціоналізувати технологічний процес формування документів на основі аналізу схем руху документів й показників.

Для того, щоб підвищити аналітичні властивості інформації і привести її у форму, зручну для вибору рішень, слід широко використовувати різні таблиці, схеми, графіки тощо.

Використовувана в менеджменті інформація має різний ступінь постійності, тобто період, протягом якого певні відомості зберігають своє значення. Розрізняють постійну, умовно-постійну і перемінну інформації. Значення постійної інформації не зміниться протягом тривалого періоду (назва підприємства, його спеціалізація, розмір та ін.). Умовно-постійна характерізується меншою тривалістю періоду, протягом якого зберігається її значення (норми виробітку, норми витрачання матеріалів, ціни і т.д.). Перемінна інформація має випадковий характер виникнення (обсяг виконаних робіт, кількість виробленої продукції і т.д.).

У разі потреби спеціальними спостереженнями уточнюють затрати часу на окремі види робіт, пов'язаних з переробкою інформації. Щоб визначити трудомісткість технологічного процесу роботи з інформацією, вивчають його структуру, розраховують обсяг робіт на кожній операції: 1) первинному обліку; 2) групуванню інформації; 3) арифметичних діях; 4) складанню зведених документів; 5) запису і графленню; 6) видачі довідок; 7) службових розмовах тощо.

Складною проблемою раціональної організації менеджменту є збирання, обробка, передача інформації. *Успішне розв'язання її пов'язане з попереднім з'ясуванням таких питань:*

а) яка інформація про хід роботи має надходити з відділка, бригад, від окремих виконавців;

б) хто повинен давати цю інформацію і за допомогою яких засобів;

в) кому і яку інформацію слід давати і в якому вигляді;

г) як забезпечити надійність інформації, її вірогідність, як організувати її перевірку, якщо це потрібно;

д) які завдання повинні передаватися виробничим підрозділам і які строки доведення їх до виконавців.

В останні десятиріччя головним напрямом перебудови менеджменту і його радикального удосконалення стало масове використання найновішої комп'ютерної і телекомунікаційної техніки, формування на її основі інформаційно-управлінських технологій.

За визначенням, прийнятим ЮНЕСКО, інформаційна технологія - це комплекс взаємопов'язаних наукових, технологічних, інженерних дисциплін, що мають своїм основним предметом методи ефективної організації праці людей, зайнятих обробкою і збереженням інформації, обчислювальну техніку і методи організації її взаємодії з людьми і виробничим обладнанням, їх практичне застосування, а також пов'язані із усім цим соціальні, економічні і культурні проблеми.

Можливості людини можна розширити, якщо для створення інформаційних систем використовуватимуть не тільки інженерні методи, а й методи дослідження наук про трудову діяльність людей - психології і ергономіки, а також методи технічної естетики і художнього конструювання.

Питання для самоконтролю

1. Яку роль відіграє інформація у праці менеджера?
2. Що таке інформаційні технології і як вони використовуються в праці менеджера?
3. Наведіть визначення інформації в управлінні.
4. Яке значення має інформація для управління підприємством?
5. Дайте класифікацію основних видів інформації.
6. Наведіть визначення понять: інформаційний процес; інформаційний потік; інформаційна технологія.

7. Дайте визначення інформаційної системи.

8. Назвіть основні джерела формування інформації для управління.

9. Назвіть основні інформаційні потоки, джерелом яких є діяльність відділу організації праці та заробітної плати.

10. Як визначаються інформаційні потреби менеджерів?

11. Які вимоги висувають до управлінської інформації?

12. Що являє собою система підтримки прийняття рішень (СППР)?

13. З яких компонентів складається СППР?

14. Яке значення має база даних для інформаційного обслуговування менеджера?

15. З яких відомостей формується масив нормативно-планових даних?

16. З яких відомостей формується масив фактичних даних?

17. Сформулюйте основні умови якісного інформаційного забезпечення менеджерів.

Індивідуальне завдання

Тип завдання: дослідження сучасних моделей інформаційних систем щодо управління персоналом на основі вивчення навчальної, періодичної літератури та джерел Інтернету.

Мета завдання: визначення особливостей сучасних моделей інформаційних систем щодо управління персоналом.

Самостійна робота: знайти та вивчити особливості будь-якої інформаційної системи щодо управління персоналом.

Форма подання звіту: зробити презентацію вивченої системи.

Теми рефератів

1. Використання інформаційних технологій і ЕОМ у менеджменті персоналу.
2. Застосування прикладних програм в управлінні персоналом.
3. Застосування прикладних програм у проектуванні організації праці менеджерів.

4. Якість інформаційного забезпечення керівників та шляхи її поліпшення.

5. Проблеми та критерії вибору інформаційної системи.

Тести

Контрольні запитання одиничного вибору відповідей

1.Усі види відомостей, повідомлень (усні, письмові, графічні тощо) і знань, потрібних для реалізації функцій менеджменту – це:

а) інтернет;

б) інформація;

в) ресурс;

г) знання.

2. Формою перетворення і передачі інформації за допомогою букви, цифри, звуку, імпульсу є:

а) ресурс;

б) сигнал;

в) імпульс;

г) повідомлення.

3. За формою подання розрізняють такі види інформації:

а) візуальна, аудіовізуальна;

б) цифрова, буквена, кодована;

в) первинна, похідна;

г) вхідна, вихідна.

4. За способом відображення існують такі види інформації:

а) візуальна, аудіовізуальна;

б) цифрова, буквена, кодована;

в) первинна, похідна;

г) текстова, графічна.

5. За напрямом руху інформація буває:

а) візуальна, аудіовізуальна;

б) цифрова, буквена, кодована;

в) первинна, похідна;

г) вхідна, вихідна.

Контрольні запитання множинного характеру відповідей

1. Інформація означає:

а) тлумачення

б) повідомлення

в) донесення

г) роз'яснення,

д) викладання

2. До ознак, за якими класифікують інформацію відносять:

а) за формою відображення

б) за формою подання

в) за призначенням

г) первинна, вхідна, вихідна

д) за напрямом руху

3. Наукову інформацію поділяють на:

а) економічну і соціально-політичну

б) статистичну

в) планову

г) ідеологічну

д) звітна

4. Система інформації включає:

а)людей

б) зворотній зв'язок

в) структуру

г) методи перетворення і передачі даних

д) носіїв

5. Головні типи інформаційних систем:

а) професійно-ділові

б) пізнавальні

в) офісні автоматизаційні і системи підтримки виконання рішення

г) економічні і соціально-політичні

д) управлінські інформаційні і системи підтримки рішення

Рекомендована література

1. Закон України „Про інформацію” https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12
2. Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80/ed20040609
3. Інформаційне забезпечення підприємницької діяльності: Методичні вказівки до вивчення курсу для студентів спеціальності 6.050107 Економіка підприємства / Н.П. Сисоліна, Л.П. Василенко, Г.В. Савеленко. - Кіровоград; КНТУ, 2010.-56с
4. Варфоломієва В.О. Інформаційне забезпечення управління розвитком інноваційним потенціалом підприємств малого бізнесу//Актуальні проблеми економіки.-2006.-№4.
5. Матвієнко О.В., Цивін М.Н. Інформаційний менеджмент: опорний конспект лекцій у схемах і таблицях.-К.:Слово, 2007.-200с.

ТЕМА 8. ДОКУМЕНТУВАННЯ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

8. 1. Сутність і види управлінських документів.

8. 2. Системи документації в управлінні. Процеси документування.

8. 3. Текст управлінського документа, вимоги до його складання.

8. 4. Поняття і сутність діловодства.

8. 5. Контроль за станом документаційного забезпечення управління.

8. 6. Запровадження попереднього розгляду документів.

8. 7. Робота з документами власного архіву керівника.

8. 8. Культура праці менеджера з документами.

Основні терміни та поняття: управлінський документ, положення, статут, посадова інструкція, правила, наказ, розпорядження, договір, доповідна записка, звіт, довідка, пояснювальна записка, службовий лист, доручення, заява, посвідчення, розписка, характеристика, процес документування, документаційне забезпечення, документація, бланк, реквізит, закони логічного мислення, резолюція, номенклатура справ, вміння читати.

8. 1. Сутність і види управлінських документів

Як свідчить практика, переважну і найважливішу частину інформації фіксують. Фіксування інформації є обов’язковим елементом управлінської діяльності у підприємствах, оскільки без цього не має можливості зберігати, одержувати, передавати і опрацьовувати її. Матеріальними носіями зафіксованої інформації є документи.

Документи розглядаються як засіб закріплення на різних носіях інформації про явища, події реальної дійсності або розумової діяльності.

Управлінський документ – це документ, який містить відомості організаційного характеру, який створюється в цілях управління і відповідним чином оформлюється на папері або іншому носії.

Документи, які використовуються в управлінській діяльності класифікуються за багатьма ознаками:

1. *Залежно від використання для фіксації матеріалу:*

- документи на паперовій основі, які бувають *письмовими* (це рукописні або машинописні документи, а також заготовлені за допомогою множувальної техніки або друкарським засобом) та *графічними* (це схеми, креслення, графіки, малюнки та ін.), які у загальному документообігу підприємств торгівля та громадського харчування становлять близько 95% усіх документів;
- документи на фото-, кіноплівці, магнітній стрічці.

Перевагами їх є доступність для будь-якого фахівця.

2. *За походженням:*

- офіційні (службові) – направляють адресатові від імені підприємства або посадової особи і оформлюють у встановленому порядку;
- особисті (імені) – створює особа поза сферою своєї службової діяльності (заява, скарга, лист громадянина керівнику підприємства або депутату та ін);

3. *За видами діяльності:*

- організаційно-розпорядчі;
- з фінансово-розрахункових питань;
- з постачально-збитових питань;
- з особового складу;

4. *За найменуванням* виділяють кілька десятків видів документів. Вид об’єднує документи з погляду цільової спрямованості і структури. Різновидами документів є накази по особовому складу та з основної діяльності, акт приймання-передавання дефектний акт;

5. *З погляду кількості відображених у них питань:*

- прості (містять одне питання); складні (з кількома питаннями);

6. *За місцем складання:*

- зовнішні (одержані підприємством або відправлені ним за його межі), які поділяються на *вихідні* – відправлені з підприємства, та *вхідні* – адресовані підприємстві;

- внутрішні (складені на підприємстві для внутрішнього використання);

7. *За терміном виконання:*

- термінові; нетермінові;

8. *За формою:*

- індивідуальні; типові; трафаретні;

9. *За носіями інформації:*

- рукописно-друковані; графічні; фотодокументи; звукові;

10. *За строками зберігання:*

- постійного зберігання; довгострокового зберігання; тимчасового зберігання;

11. *За стадією утворення:*

- оригінали документів (перший або єдиний примірник офіційного документа);
- чернетки;
- копії документів (відбивають інформацію, яка містить оригінал, повністю або частково).

Існують три *різновиди копії:*

- відбиток (повна копія вихідного документу, яка залишається у справі замість відправленого адресатові);
- витяг (копія, що відбиває частину оригіналу документа, завірену у встановленому порядку);
- дублікат (повна копія оригіналу, яка має ту саму юридичну силу). Дублікат видається у випадку втрати оригіналу;

12. *За ступенем гласності:*

- секретні документи (містять інформацію, що є державною таємницею);
- документи для службового використання (містять інформацію, поширення якої за межами підприємства може завдати йому шкоди). Керівники підприємства самостійно визначають види інформації та перелік документів, які є комерційною таємницею, а також порядок роботи з такими документами;
- звичайні документи (вільно видають для ознайомлення усіх, хто в цьому зацікавлений, включаючи споживачів, постачальників та ін.).

13. За призначенням виділяють: організаційні, розпорядчі, документи щодо виробничої діяльності, інформаційні, особисті.

Розглянемо більш докладно види документів за останньою класифікаційною групою.

Організаційні документи — це документи, які закріплюють функції, обов'язки та права організації протягом тривалого терміну. Усі організації у своїй діяльності, поряд із актами органів державної влади, керуються такими документами. Серед них виділяють:

— *положення* — це правовий акт, який встановлює основні правила, що регулюють життя та діяльність організації та її підрозділів. Вони поділяються на типові та індивідуальні, які розробляються самою організацією;

— *статут* — це один із установчих документів, що засвідчує правовий статус юридичної особи. Він розробляється і затверджується засновниками господарчих товариств, виробничих кооперативів та інших юридичних осіб. Статути поділяються на: типові, які розробляються для певних видів організацій і затверджуються вищими органами державної влади та управління або з'їздами; індивідуальні, які створюються для нової організації шляхом конкретизації типових статутів і затверджуються вищою установою, якій підпорядкована організація;

— *посадова інструкція* — документ, який регламентує діяльність особи на певній посаді та вимоги до неї. Посадова інструкція — це практично єдиний регламентуючий (організаційно-розпорядчий) документ, що визначає завдання, на вирішення яких мають бути скеровані зусилля працівників. Вона є основою при доборі працівника на певну посаду, керуванні його діями, оцінюванні результатів його роботи. Посадові інструкції мають бути перетворені на інструмент, який би відповідав бізнес-процесам. Використання "процесних" посадових інструкцій зробить бізнес прозорішим, більш керованим, дасть змогу розвантажити менеджерів від рутинних справ, краще контролювати результати роботи, управляти інформаційними потоками, забезпечувати прийняття рішень базовою інформаційною підтримкою;

— *правила* — принципи, яких слід дотримуватися в організації (наприклад, етичний кодекс організації, режим роботи, правила безпеки, правила роботи в Інтернеті та ін.). Документи, які визначають основні правила, допомагають членам організації інтерпретувати і розуміти діяльність організації та події, які в ній відбуваються; дозволяють новим працівникам зрозуміти як потрібно працювати і поводитися в певній організації, забезпечують процес адаптації; сприяють формуванню іміджу організації як для працівників, так і для зовнішнього середовища.

Розпорядчі документи — це документи, за допомогою яких здійснюється управлінська діяльність. Вони зазвичай складаються менеджером або іншими особами за його дорученням. Розпорядчі документи поділяються на:

— *накази або розпорядження із загальних питань основної діяльності.* Вони видаються для виконання розпоряджень вищих органів (при створенні, реорганізації або ліквідації структурних підрозділів, при затвердженні положень про структурні підрозділи, при підведенні підсумків діяльності організації, затвердженні планів тощо), а також за ініціативою керівників для оперативного впливу на процеси, що виникають усередині організації;

— *накази з особового складу,* які приймаються для оформлення призначень, переміщень, звільнень працівників, відряджень, відпусток, різних заохочень, нагород та стягнень;

— *документи колегіальних органів.* До них зараховують *протоколи,* в яких стисло фіксується місце, час і мета проведення зборів, конференцій, засідань, нарад, обговорень тощо, склад присутніх, зміст доповідей або виступів, ухвали з обговорених питань; *стенограми,* в яких дослівно передаються виступи, запитання, пропозиції, критичні зауваження учасників та висвітлюється перебіг обговорення. Менеджери самі не готують цих документів, але докладають чимало зусиль для їх втілення.

Документи щодо виробничо-господарської діяльності організації мають різну форму, проте найважливішими з них є ті, які мають форму договорів. Менеджери беруть безпосередню участь у розробці таких документів та

проведенні відповідної роботи, оскільки утвердження цих документів впливає на виробничу діяльність організації.

Договір — це угода двох або більше сторін, спрямована на встановлення, зміну або припинення цивільних прав і обов'язків між окремими громадянами й організаціями або між організаціями. Розрізняють кілька типів договорів, основні з них:

— *договір поставки* — це договір, згідно з яким організація-постачальник зобов'язується передати в певний термін організації-покупцеві у власність або оперативне управління певну продукцію, а організація-покупець зобов'язується прийняти продукцію до сплати за встановленою ціною;

— *договір про майнову відповідальність* — це договір, згідно з яким одна сторона — матеріально відповідальна особа — бере на себе повну матеріальну відповідальність за отримані матеріальні цінності та зобов'язується дотримуватись встановлених правил їх отримання, зберігання, відпускання і обліку, а інша сторона — організація, якій належать матеріальні цінності, зобов'язується створити нормальні умови праці і виробництва, що забезпечить зберігання переданих матеріальних цінностей;

— *господарський договір у посередницькій діяльності* — це договір, що регламентує надання різного роду посередницьких послуг, залучення до виконання на договірній відплатній основі окремих фахівців і тимчасових колективів, а також ведення спільної діяльності.

Інформаційні документи — це документи, за допомогою яких передається, в тому числі й менеджером, інформація в організації. Серед них такі:

— *доповідна записка* — документ, що адресується керівникові певної чи вищої установи з інформацією про ситуацію, яка склалася, про наявні факти, явища, про виконану роботу. Вони поділяються на звітні, інформаційні, ініціативні;

— *звіт* — документ, який готує певна посадова особа або підрозділ відповідно до поставленого завдання;

— *довідка* — документ, що описує, встановлює факти, події. Вона може бути службового чи особистого характеру;

— *пояснювальна записка* — документ, який з'ясовує зміни певних положень основного документа або пояснює причини певного факту, вчинку, події або невиконання наказу;

— *службовий лист* (наприклад, лист-запит, лист-відповідь) — це один із способів обміну інформацією й оперативного управління різними процесами діяльності організацій Як правило, в таких листах висвітлюється лише одне оперативне питання. Головна мета таких листів — спонукати до конкретної дії, пояснити, переконати;

— *супровідний лист та його різновиди* — документи, які інформують адресата про направлення до нього доданих до листа документів (зі словами «направляємо», «повертаємо», «додаємо»);

— *телеграма, телефонограма, радіограма* та ін.;

- *діловий лист* — це узагальнена назва різних за змістом документів, що містять ділову інформацію та слугують засобом спілкування між організаціями, їх працівниками й іншими особами. Ділові листи можуть бути у формі запитів, повідомлень, претензій, рекламацій, підтверджень, прохань, нагадувань, уточнень, запрошень, відповідей, роз'яснень, відгуків, вимог, рекомендацій, пропозицій тощо.

Особисті офіційні документи — це документи, за допомогою яких громадяни висловлюють свої пропозиції, прохання, скарги; передають повноваження іншій особі для отримання документів, грошей, товарів тощо; закріплюють свої права перед державою, установами, іншими особами. Менеджер працює з такими особистими офіційними документами:

— *доручення* — документ, за яким організація чи окрема особа надає право іншій особі від її імені здійснювати певні дії. Такі документи бувають офіційні та особисті. Офіційні доручення поділяються на:

а) разові — на виконання разової дії (наприклад, отримання товарно-матеріальних цінностей);

б) спеціальні — на здійснення однотипних вчинків (наприклад, представництво в органах суду, здійснення транспортних, господарських, банківських операцій);

в) загальні — надають право на здійснення операцій, пов'язаних із управлінням майном;

— *заява* — документ, в якому містяться пропозиції, прохання, побажання, скарги. Вона подається відповідному керівникові у довільній письмовій формі;

— *посвідчення* — документ, що свідчить про особу, її діяльність, повноваження, відрядження;

— *розписка* — документ із підписом, що засвідчує отримання чого-небудь і є одним із видів письмових доказів;

— *характеристика* — систематизоване усне або письмове викладення найбільш важливих якостей та здатностей особи чи колективу.

8. 2. Системи документації в управлінні. Процеси документування

Діяльність підприємства забезпечується системою взаємопов’язаних управлінських документів, які складають його документаційну базу. Склад документів визначається підприємством, порядком вирішення питань (єдиноначальний або колегіальний), обсягом та характером взаємозв’язків між підприємством, державними органами й сторонніми організаціями.

Документування управлінської діяльності полягає у фіксації на папері або інших носіях за встановленими правилами управлінських дій, тобто - створенні документів. *Процес документування* охоплює всі технологічні процеси, що відносяться до запису (фіксації) й правовому оформленню необхідної інформації на різноманітних носіях.

Документаційне забезпечення – комплекс документів, які необхідні для нормального функціонування підприємства.

Документація – це сукупність однорідних за функціональним призначенням і взаємопов'язаних документів.

Види документації:

1) нормативно- технічна (комплекси міжнародних стандартів);

2) проектна (будівельні норми, правила, працила технічного проектування);

3) конструкторська (графічні та текстові матеріали);

4) виробнича (технологічні карти, схеми);

5) організаційно-розпорядча документація (статути, положення, інструкції, накази, розпорядження, листи, довідки, звіти тощо).

Інформація про основну діяльність підприємства міститься в організаційно-розпорядчій документації, яку використовують для оформлення розпорядчо-виконавчої діяльності апарату управління. Цей вид документації передбачає організаційні документи (статути, положення, правила, інструкції), розпорядчі (накази, розпорядження) і довідково-інформаційні документи (листи, довідки, звіти, відомості тощо). Крім того, у підприємствах створюють спеціальні види документації, які відображають специфічні функції управління, наприклад кадрову, бухгалтерську та ін.

Для оформлення організаційно-розпорядчих документів використовуються спеціальні бланки.

Бланки – це стандартний аркуш паперу з відтворенням на ньому постійної інформації і місцем для змінної інформації.

Застосування бланків прискорює фіксування і сприйняття інформації, скорочує трудомісткість робіт з документування, створює умови для використання технічних засобів обробки документів, підвищує культуру роботи з ними.

На кожному підприємстві або в установі використовують два види бланків – для листів і загальний бланк для оформлення організаційно-розпорядчих документів.

При складанні та оформлення документів використовується реквізити.

Реквізит – це елемент офіційного документа, наприклад дата, адреса, індекс, підпис та ін.

Сукупність розміщених у встановленій послідовності реквізитів документу називається його *формуляром*.

До реквізитів документа належать :

- державний герб України; емблема організації або підприємства;

- зображення нагород; код підприємства, установи;
- код документа; назва міністерства або відомства;
- назва організації, підприємства, установи;
- назва структурного підрозділу;
- індекс підприємства зв'язку, поштова і телеграфна адреса, номери телетайпу (абонентського телеграфу), факсу, телефону, рахунку або банку;
- назва виду документа; дата; індекс;
- послання на дату, індекс документу, що надходить;
- місце складання або видання;
- гриф обмеження доступу до документа;
- адреса; гриф затвердження; резолюція; заголовок до тексту;
- позначення про контроль; текст; позначення про наявність додатку;
- підпис; гриф погодження; візи; печатка;
- позначення про завірення копій;
- прізвище виконавця і номер його телефону;
- позначення про виконання документу і направлення його у справу;
- позначення про перенесення даних на машинний носій;
- позначення про надходження.

Слід розрізняти поняття ″реквізити документу″ і ″реквізити установи″.

Реквізити установи – дані про автора документа, його адреса, телефон та ін., відображені на бланку документа. Не усі реквізити установи можуть бути відображені на бланку.

Частину реквізитів *(постійні)* наносять на бланки при їх виготовленні (Державний герб України, емблема, назви міністерств та відомств, підприємств, установ чи організацій).

Змінні реквізити (адреса, індекс, дата, текст, підпис, ін.) записують у бланк у процесі його заповнення, тобто при складанні і оформленні документа.

Бланки, характерною ознакою яких є додатковий реквізит «назва посади», використовують в установах при оформленні листів, вказівок, службових записок та інших документів, які підписує особа, посада якої відповідає реквізиту.

Склад і розміщення реквізитів на посадовому бланку повинні відповідати складу і розміщення реквізитів на бланку для листів. Реквізит «назва посади» розміщують нижче від реквізиту «назва установи організації або підприємства».

Код форми документа за класифікатором управлінської документації (КУД) ставлять на основі розділу цього класифікатора «Уніфікована система організаційно – розпорядчої документації» (клас 0200000), де подано назви форм документів, що використовуються при вирішенні ряду управлінських завдань, і їхні коди.

Структура коду форми організаційно – розпорядчого документа складається з кодів системи (два знака), підсистемі (один знак) управлінського завдання, для розв'язання якого створюється документ (один знак), а також коду форми документа, що складається з коду назви документа (два знаки) і порядкового номера форми у межах конкретної назви документа (один знак) код складається з восьми знаків, з яких сім позначають код форми документа, восьмий – захисний, і проставляють його на основі спеціальної методики. Назва виду документа має відповідати діючому класифікатору управлінських документів.

Дата – один з обов'язкових реквізитів, що забезпечують юридичну силу документа. Усі дати в документі оформляють цифровим способом, у тому числі використовуванні у тексті, резолюції, грифах погодження і затвердження, візах, позначених про надходження, засвідчення копій та ін. Елементи дати проставляються арабськими цифрами.

8.3. Текст управлінського документу, вимоги до його складання

Важливою частиною документу є текст. Тексту має передувати ЗАГОЛОВОК. Правильно оформлений ЗАГОЛОВОК дає змогу без прочитання тексту зрозуміти про зміст документа. Заголовок складають незалежно від виду документа. Він починається із зазначення управлінської дії, потім називають об'єкт, на який його спрямовують. Використовується конструкція з прийменником «про» і віддієслівним прийменником. Наприклад «Про

організацію семінару програмістів в інституті математики», «Про зміну порядку оплати праці службовців».

Заголовки до тексту таких документів, як інструкція, штатний розпис, протокол, правила, статут, узгоджують у відмінку з назвою виду документа. Наприклад:

Назва виду документа	Заголовок до тексту
АКТ	перевірки санітарного стану
ПОСАДОВА	інструкція
ПРАВИЛА	внутрішнього трудового розпорядку
ПРОТОКОЛ	засідання технічної ради
СТАТУТ	інституту

Текст складає основну змістову частину документа і є його найважливішим елементом. Він повинен бути:

- логічним;
- чітким, точним, стиль - нейтральним;
- інформаційно містким;
- переконливим;
- аргументованим
- об’єктивним.

Логічному та оперативному сприйняттю тексту документа сприяє його раціональна структура. *Структура тексту документа* - послідовне розміщення складових частин, що розкривають зміст документа відповідно до його функціонального призначення.

Текст може складатися з однієї, двох і більше частин. Здебільшого його доцільно ділити на дві частини. У першій викладають мету, завдання, причини

створення документа, висвітлюють факти, описують ситуації, зазначають назви і дати інструкцій, нормативів, правил, прізвища осіб та іншу інформацію, що аргументує авторську оцінку явища і потребу прийняття рішення або виконання дії. Друга частина може містити висновки, пропозиції, прохання, рекомендації, рішення, розпорядження, накази та ін. Текст документа може складатися із однієї частини (наказ без преамбули, лист-прохання без пояснень та ін.).

Якщо підставою для створення документа є інші документи, то на них має бути посилання у тексті або робиться приписка із зазначенням назви виду (у називному відмінку), дати і номера, заголовка до тексту документа, на який посилаються, наприклад: підстава - наказ Міністерства зв'язку України від 27.04.2003 № 58 "Про розробку автоматизованої системи контролю виконання". Аналогічно оформлюють посилання у тексті документа.

Текст можна поділити на складові частини за виконавцями, характером дії, строками та ін. Наприклад:

НАКАЗУЮ:

начальнику виробничо-технічнрго відділу О. О. Сидорчуку встановити з 05,06.2003 щодоби контроль за монтажем крана на будівельному майданчику № 3;

начальнику відділу кадрів В. Г. Карпенку: організувати до 25.0^.2003 перепідготовку 20 слюсарів за спеціальністю "електрослюсар";

начальнику відділу організації праці і заробітної платні О.С. Нечипоренко:

підготувати до 18.08.2003 введення акордної оплати праці для монтажу обладнання холодильного цеху.

або

НАКАЗУЮ:

1. До 25.04.2003:

начальнику буддільниці Г.С. Лінченку завершити ремонт будівлі цеху №5;

начальнику техвідділу МЛ. Ряденко підготувати проект реконструкції

приміщення заводської лабораторії.

2. До 06.05.2003:

начальнику відділу кадрів К. С. Божку організувати навчання робітників, що прибувають на завод.

НАКАЗУЮ:

1. Призначити

Петренка Олександра Васильовича, майстра цеху № 3, старшим майстром цеху № 6 з 04.05.2003;

Рябенка Петра Івановича, старшого бухгалтера підсобного виробництва, головним бухгалтером цього виробництва з 10.05.2003.

2. Звільнити з посади:

Григоренка Олексія Михайловича, заступника начальника планового відділу, з 10 травня 2003 р. у зв'язку а виходом на пенсію;

Смоленка Андрія Григоровича, начальника цеху № 2, з 12 травня 2003 р. у зв'язку із зміною місця проживання.

Незалежно від кількості частин *текст доцільно ділити на абзаци.* Кожен з них повинен виражати закінчену думку.

Тексти складних документів (довідки, положення, статути, правила, звіти, доповіді, огляди та ін.) розподіляють на розділи, підрозділи, пункти, підпункти. Розділи тексту повинні мати заголовки, які розміщують з лівої частини і відділяють від тексту двома-трьо-ма міжрядковими інтервалами. Розділи, підрозділи, пункти, підпункти нумерують арабськими цифрами і розділяють крапками, наприклад, позначення 2.12.4 означає: розділ 2, підрозділ 12, пункт 4. Така нумерація дає змогу:

- чітко розподілити текст документа на складові частини;
- спростити техніку роботи над об'ємним текстом: в разі скасування або вставляння одного або кількох пунктів нумерація інших змінюється тільки у межах відповідних розділів;
- прискорити підготовку тексту документа тоді, коли цим займаються кілька виконавців, які працюють незалежно один від одного;

• посилатися при відповіді на конкретні пункти, заощаджуючи тим самим час адресанта на складання документа і адресата під час роботи з ним;

• створити передумови для вибіркового копіювання інформації і зчитування її.

Текст документа повинен бути коротким, чітким, точним, а тон і стиль - нейтральними. Цьому сприяють правильне використання слів і термінів, раціональна побудова словосполучень і речень. Слід використовувати якомога коротші фрази, уникати довільних скорочень.

У документі доцільно:

• розглядати мінімум питань (як правило, одне);

• в разі потреби звертатися до одного адресата з двох і більше питань;

• оформляти відповідну кількість простих (одноаспектних) документів;

• додержувати логічної послідовності у викладенні тексту, підкреслюючи причинно-наслідкові зв'язки між його частинами;

• конкретизувати необхідні положення, не перевантажуючи текст подробицями;

• уникати власних оцінок явищ і власного мотивування прийнятих рішень;

• розподіляти текст на частини і нумерувати їх;

• використовувати форму викладу від третьої особи однини («об'єднання не заперечує») або від першої особи множини («просимо», «направляємо», «не заперечуємо»).

Заяви, доповідні і пояснювальні записки, у ряді випадків доповіді і висновки, пишуть від першої особи однини («прошу направити», «вважаю за доцільне», «вважаю за необхідне звернути увагу»).

У розпорядчих документах, які видають на основі єдиноначальності (наказах, вказівках, розпорядженнях), також використовують форму викладу тексту від першої особи однини («наказую», «пропоную», «прошу»).

У розпорядчих документах, що приймають колегіальні органи управління (постановах, рішеннях), текст викладають від третьої особи однини ("рада вирішила").

У тексті документа слова слід вживати у значенні, яке вони мають у літературній мові, не допускаючи багатозначності їх тлумачення. Не можна

використовувати діалектні, жаргонні, розмовні, застарілі слова і звороти. Бажано не використовувати неологізми і професіоналізми.

Не слід вживати терміни, що потребують пояснення свого значення і додаткового тлумачення. Якщо термін має кілька значень, то з тексту повинно бути зрозуміло, у якому з них він вживається у цьому документі.

Скорочення слів у документах, особливо у міжвідомчому листуванні, мають відповідати діючим правилам орфографії і пунктуації, вимогам державних стандартів і скороченням, прийнятим у класифікаторах техніко-економічної інформації.

Слова іноземного походження використовують тільки тоді, коли вони не мають відповідного еквіваленту українською мовою або здобули міжнародне визнання.

При побудові текстів документів рекомендується:

- використовувати стислі синтаксичні конструкції;
- застосовувати в усіх можливих випадках прості речення;
- якщо під логічним наголосом перебуває об'єкт дії, використовувати прямий порядок слів у реченні (підмет передує присудку; означення - слову, що його визначає; слово, яке управляє, - доповненню; вставні слова розміщують на початку фрази). Наприклад: «Конструкторське бюро і дослідний завод не заперечують проти перенесення строку випробувань на другий квартал 2003 р.»;
- використовувати зворотний порядок слів у реченні тоді, коли логічний наголос падає на дію або суб'єкт дії. Наприклад: «Заперечують проти перенесення строку випробувань інститут, конструкторське бюро і дослідний завод».

Тексти документів, які складають від імені керівника, як правило, готують підлеглі. Проте конфіденційні та особливо важливі документи, доповіді та деякі інші документи керівник здебільшого складає сам.

Залежно від способу викладення матеріалу у таких документах *виділяють три види текстів:*

1) розповідь (містить опис фактів, явищ, подій у хронологічній послідовності, у якій вони відбувалися).

Як правило, у цьому випадку виділяють найбільш суттєві з них, підкреслюють найважливіші деталі, факти, обставини. У викладі має бути витриманий зв'язок подій, що відбувалися одна за одною. При їх переліку не слід робити пропуски, що переривають хронологічну послідовність. Наприклад, в автобіографії, пояснювальній записці, довідці та інших документах, де прийнято хронологічний порядок викладення, порушення хронологічної послідовності допускається лише тоді, коли необхідно підкреслити логічний г зв'язок роз'єднаних у часі подій.

2) опис (поряд із загальною характеристикою факту, явища, об'єкту перелічують їх ознаки, властивості, особливості, характерні риси).

Важливо серед безлічі усіх властивостей і ознак виділити найважливіші, визначальні. Саме їх зазначають у першу чергу, що дає змогу читачеві швидше уявити собі явище або об'єкт, про який йдеться.

Необхідно при цьому зробити правильний логічний наголос з урахуванням інтересів конкретного читача.

3) міркування (використовується для викладення тексту документа в разі потреби доказу, обґрунтування тих чи інших положень або тез).

Послідовність викладення у таких випадках визначається формою і змістом доказів згідно із законами логічного мислення.

Як правило, використовується один з двох типів доказів - *індуктивний або дедуктивний*. Перший передбачає, що загальний висновок побудовано на основі окремих посилань, тобто думка рухається від часткового до загального. Суть другого полягає в тому, що на основі відомих загальник положень роблять висновки, що стосуються того або іншого об’єкта.

Використовуючи правила дедукції, аналізують довіру до посилань (загальних положень) і висновків з них (окремих стверджень). Якщо посилання дедукції справжні, то справжні і її наслідки.

При складанні тексту документа слід використовувати *основні закони логічного мислення* - тотожності, суперечностей, виключеного третього, достатньої підстави.

Закон тотожності встановлює, що у межах однієї теорії, однієї системи понять, одного доказу предмет, про який йдеться, залишається незмінним. Згідно з цим предмет судження однозначно визначений і в процесі міркування (Діалогу) це визначення не змінюється. Один із наслідків закону тотожності полягає в тому, що усі терміни, формулювання, поняття, визначення трактуються всіма учасниками (автором документу і кореспондентом) однозначно, в них вкладено однаковий зміст. Невиконання цієї умови робить обговорення беззмістовним.

Формулювання, терміни, умови, які розуміють по-різному, невміння міркувати у рамках прийнятої системи понять призводять до такої логічної помилки, як підміна тези. Міркуючи про одне, автор непомітно для себе або свідомо починає говорити (писати) про інше.

Закон суперечностей стверджує, що два судження про предмет, з яких одне стверджує будь-що, а друге заперечує це, не можуть бути одночасно істинними.

Закон виключеного третього стверджує, що при наявності двох суперечливих суджень одне з них істинне, а друге - невірне. Не може бути третього судження, яке буде щодо цього істинним. Дія цього закону наочно виявляється у таких ситуаціях:

- коли про групу об'єктів висловлюється міркування, що стверджує будь-що щодо кожного з них, а друге судження те саме заперечує щодо одного або кількох об'єктів. Наприклад: "Усі товарознавці комерційного відділу мають вищу освіту. Товарознавець Петрова має середню освіту". Очевидно, що якщо істинне перше судження, то невірне друге, і навпаки;
- коли є два судження, що взаємовиключають одне одного, то треба виявити істинне і невірне, а не намагатися знайти третє, яке може бути нібито істинним.

Закон достатньої підстави вимагає для визнання істинності судження про об'єкт достатніх для цього підстав. Кожне положення потребує доказів. Недоведені судження не є істинними, як би правдоподібно вони не звучали. Судження мають бути обґрунтованими, послідовними, пов'язаними між собою внутрішньою логікою явища.

Правила полеміки, в тому числі письмової, передбачають, що міркування,

судження повинен аргументувати той, хто їх висловлює. Опонент, що заперечує, бере, на себе ті самі обов'язки, тобто повинен знайти достатні підстави для того, щоб довести помилковість аргументів супротивника.

8. 4. Поняття і сутність діловодства

Діяльність управлінських працівників пов’язана з діловодством – створенням, прийманням – передаванням, зберіганням, опрацюванням документів.

Раціональна організація діловодства дає змогу забезпечити ефективний обмін інформацією на підприємстві і прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Існують такі організаційні форми діловодства:

1) *централізована:* застосовується у великих організаціях з великим документообігом. При цьому вона передбачає виконання усіх операцій з документами в спеціалізованих структурних підрозділах, наприклад канцелярії, друкарському бюро. Ця форма характерна також для невеликих підприємств з малим документообігом, в яких усі операції з документами виконує секретар. Централізована форма діловодства найбільш економічна, оскільки забезпечує раціональне використання технічних засобів, трудових ресурсів;

2) *децентралізована:* передбачає виконання усіх операцій з документами в структурних підрозділів організацій, якщо вони територіально роз’єднані. Ця форма забезпечує оперативне і якісне виконання операцій з документами. Однак вона передбачає наявність діловодного персоналу і технічних засобів у структурних підрозділах організацій, якщо вони територіально роз’єднані і тому є неекономічною;

3) *змішана:* найбільш поширена у підприємствах торгівлі і громадського харчування. При цьому частину операцій роботи з документами (приймання, відправлення, реєстрація, контроль виконання) покладено на спеціалізовану службу, наприклад канцелярію, секретаря, а решту операцій (складання

документів, поточне зберігання їх, формування справ) виконують структурні підрозділи. Змішана форма є оптимальною для більшості малих та середніх підприємств, де документообіг не досить великий для централізованої форми діловодства, а використання децентралізованої – економічно недоцільне.

Ефективність діловодства в організації залежить від правильної організації раціонального документообігу. *Документообіг в організації* – це рух документів із моменту їх одержання чи створення до завершення використання або відправлення.

Правильна організація документообігу сприяє оперативному проходженню документів в апаратів управління, позитивно впливає на управлінський процес у цілому. Наприклад, документообіг у підприємствах торгівлі і громадського харчування здійснюється у вигляді потоків документів, що циркулюють між пунктами опрацювання інформації (керівник підприємства, керівники структурних підрозділів, фахівців і технічні виконавці) і пунктами технічної обробки документів (структурні підрозділів, канцелярія, друкарське бюро та ін.).

Основними вимогами до раціональної організації документообігу у підприємствах є:

1. прямоточність руху потоків документів, що передбачає прямий шлях проходження документації до одержувача;
2. виконання принципу одноразового перебування документа в одному структурному підрозділі або в одному видавця;
3. додержання принципу паралельності – в разі потреби одночасної роботи з документом кількох структурних підрозділів або виконавців його необхідно копіювати;
4. навчання усіх працівників апарату управління правилам раціональної роботи з документами.

Під час розробки раціонального документообігу складають схеми руху основних груп і видів документів - документограму. Це дає змогу визначити раціональні маршрути і етапи опрацювання документів, уніфікувати шляхи руху, порядок опрацювання їх і на цій основі – доцільний порядок роботи з

документами. Приклад документограми на рис. 8.1.

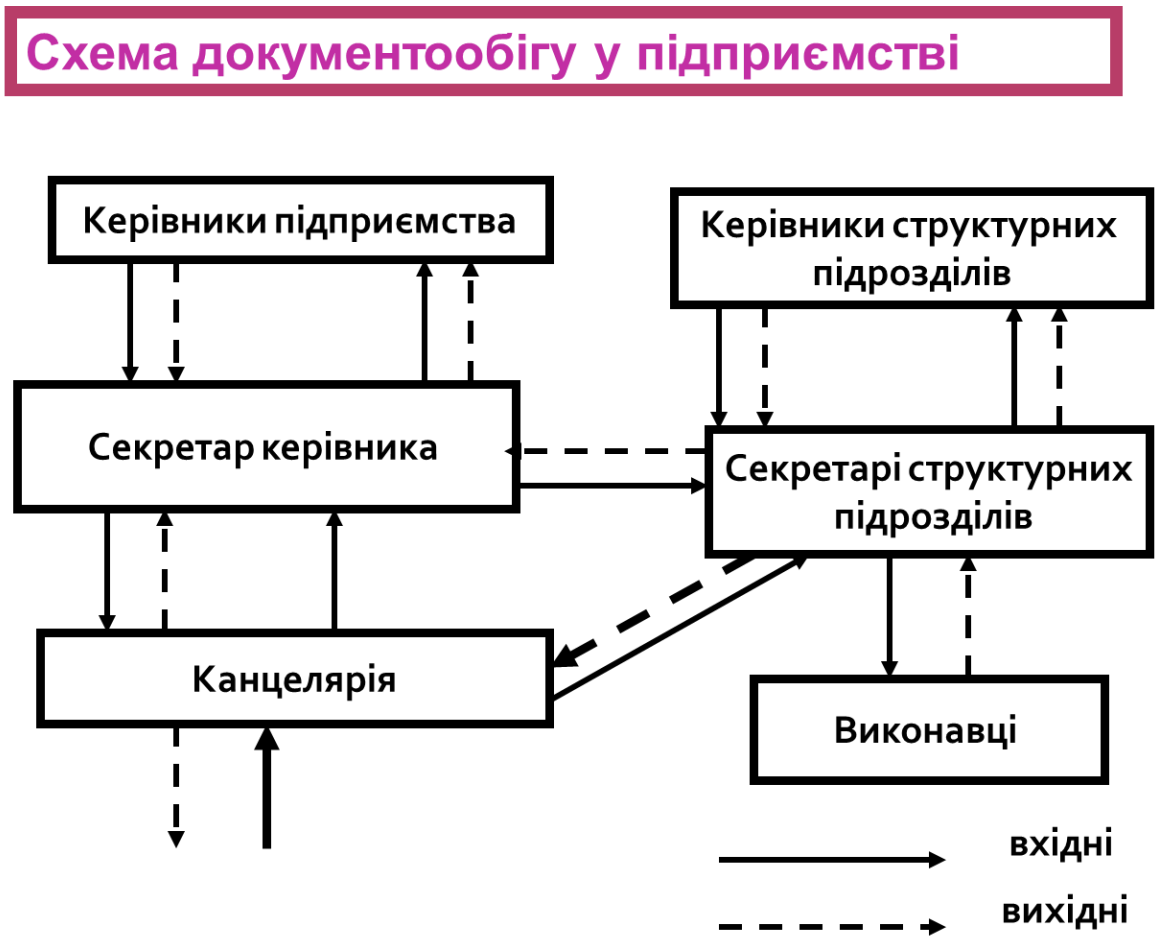


Рис. 8.1. Схема документообігу у підприємстві.

Основні напрямки удосконалення діловодства і документообігу у підприємствах:

1. *Стандартизація документу* – встановлення єдиних норм і вимог до документів, незалежно від форми власності і розмірів підприємств, їх галузевого підпорядкування. Ці норми і вимоги передбачені в державній системі діловодства, яка регламентує діловодні процеси на усіх підприємствах. В ЄДСД вкладено правила складання, оформлення і зберігання документів, раціональні принципи документообігу з організації діловодних процесів.

2. *Уніфікація тексту документів.* Для того, щоб скоротити час на підготовку документів, швидко та однозначно сприймати текст, зробити його

придатним для машинної обробки застосовується уніфікація текстів - встановлення єдиної форми мовного вираження, яка найточніше передає зміст управлінських ситуацій або дій, що регулярно повторюються.

Використовують такі форми уніфікації тексту документа:

а) анкета – спосіб уніфікації тексту, при якому одну його частину (питання анкети) заносять у документ раніше, а другу (відповіді) заповнює автор під час створення документа. Анкети часто виготовляють друкарським способом або за допомогою множувальної техніки. Приклади анкет - лист з обліку кадрів, анкети соціологічних досліджень та ін. Переваги анкет полягають у прискоренні та знижені вартості процесу створення документа, які опрацюванні за допомогою ЕОМ;

б) трафарет - спосіб уніфікації, при якому заздалегідь виготовляють докладний текст з пропусками, які заповнюють у процесі створення документу. Трафаретними є багато видів договорів, накази по кадрах та інші види документів. Трафарети виготовляють друкарським способом або копіюванням, що дає змогу економити час і кошти;

в) таблиця – дає змогу в найбільш місткій і наочній формі розмістити інформацію. У таблицю заздалегідь вносять постійну інформацію – заголовки рядків і стовпців, а зміну інформації заносять під час створення документа;

г) Трафаретний текст повинен бути у вигляді речень або частин ре¬чень, винесених на бланк (постійна інформація) і пропусків, які запов¬нюють змінною інформацією, що характеризує конкретну ситуацію.

Трафаретизації підлягають тексти наказів, довідок, листів, актів, заяв, положень, подання та інших документів. Насамперед доцільно трафаретизувати тексти тих документів, які найчастіше використовують в управлінській діяльності.

У різних установах можна трафаретизувати 30-40% створюва¬ної документації. Трафаретні тексти вводять у дію наказом керівни¬ка установи або включають в інструкцію з діловодства. Вони вико¬ристовуються на підприємствах, у сфері матеріально-технічного за¬безпечення при листуванні,

оформленні довідок, договорів та ін.

Цей спосіб найбільш ефективний при комп'ютерній обробці і зберіганні інформації.

3. *Використання сучасних технічних засобів* створення, копіювання, обробки і зберігання документів, комп'ютерної техніки.

У зв'язку значно-технічним прогресом величина об'ємів управлінської документації проходить пропорційно зміні росту об'ємів виробництва продукції і впровадження роботи. Ріст об'ємів виробництва приводить до стрімкого росту об'ємів інформації, що в свою чергу збільшує об'єм документообігу. Причини росту документообігу поділяють на об'єктивні і суб'єктивні.

Об'єктивні причини росту документообігу:

1) зростання обсягів виробництва;

2) розширення і ускладнення номенклатури випущеної продукції;

3) засвоєння нових районів;

4) будування нових об'єктів;

5) ускладнення процесів управління.

Суб'єктивні причини росту документообігу:

1) бюрократизація процесів управління, збільшення перевіряючих органів;

2) недотримання законодавства, нормативних актів до оформлення документів, громіздкі управлінські структури;

3) некваліфікаційне документування розпорядчої діяльності;

4) несвоєчасне, неякісне виконання доручень, договірних строків;

5) некомпетентні управлінські рішення;

6) зайві звертання до вищестоящих органів через відсутність прав на вирішення питань;

7) широке розповсюдження копіювальної техніки й невміле її використання;

8) дублювання документа в електронній та паперовій формі.

8. 5. Контроль за станом документаційного забезпечення управління

З метою підвищення оперативності роботи апарату управління і відповідальності працівників за доручену справу, поліпшення виконавської дисципліни і документаційного забезпечення управління керівник підприємства (структурного підрозділу) здійснює контроль за станом документообігу. У процесі контролю використовуються різні методи (додаток 7).

За результатами контролю керівник приймає рішення, які в разі потреби оформлюють у вигляді відповідних розпорядчих документів.

Для організації контролю за виконанням документів необхідно дотримуватися ряду положень і правил:

- контролюються всі документи, які циркулюють у апараті управління, а також усні доручення, завдання, розпорядження;
- керівник встановлює за кожним документом або дорученням одного відповідального виконавця і формулює відповідне завдання;
- при визначенні відповідального виконавця, виходять з посадових обов'язків підлеглого;
- для всіх документів, що підлягають виконанню, встановлюються строки виконання.

Строки виконання документів можуть бути типовими та індивідуальними.

Типові строки виконання встановлено для найважливіших категорій документів: заяв і скарг громадян, відповідей на критичні виступи в пресі, запитів депутатів. Вони відображаються в стандартах підприємства, інструкціях з діловодства, встановлюються наказом або розпорядженням керівника.

Індивідуальні строки встановлюються керівництвом установи в резолюціях і вказівках. Однак, недоцільно встановлювати строк виконання в резолюціях. Це можна робити, якщо керівник вважає необхідним змінити типовий строк виконання.

Для контролю строків виконання та зняття виконаних документів використовуються спеціальні картотеки, які ведуть секретарі або спеціальний співробітник (інспектор по контролю).

У багатьох організаціях і установах контроль виконання автоматизований. Автоматизовану систему контролю вважають підсистемою АСУ.

Інформація керівника про хід виконання документу повинна бути повною, вірогідною, регулярною і вчасною. При цьому доцільно використовувати принцип «управління за виконанням» – якщо документ виконано повністю в строк, то керівника про це не інформують, а інформація надходить до керівника лише при неповному виконанні або порушенні строку.

По кожному документу керівник приймає рішення:

- «зняти з контролю»;
- «подати пояснення»;
- «продовжити строк»;
- «оголосити зауваження».

8. 6. Запровадження попереднього розгляду документів

На багатьох підприємствах керівники розглядають усі документи, що надійшли. Такий порядок негативно позначається на роботі апаратуру управління, оскільки керівники розглядають другорядні документи (багато яких не потребують вирішення), перетворюються у розподілювачів кореспонденції (розписують пошту).

В умовах різноманітності виробничих зв’язків підприємств, складних процесів виробництва та управління, маркетингового середовища, що швидко змінюється, і при дедалі зростаючому обсязі інформації керівник великого підприємства, як правило, позбавлений можливості приймати оптимальне рішення з конкретного питання безпосередньо при одержанні документу.

Практика свідчить, що при первинному розгляданні керівник приймає певні рішення не більш ніж з 2 % документів, що надійшли до нього. Внаслідок цього резолюції не дають виконавцям нової інформації, крім тієї, яка є у документах, і на процес підготовки рішень не впливають (резолюції типу «До виконання», «Прошу розглянути», «Розібратися» та ін.).

Підготовка рішень, а також пошук шляхів і засобів їх реалізації здійснюються працівниками апарату управління, а потім підготовлені ним проекти санкціонує або відкидає керівник. Щорічний документообіг на середньому або великому підприємстві становить від 30 до 250 тис. документів.

Нерідко директор і його заступник розглядають до 100 і більше документів на день. Витрати праці при цьому, як показують численні дослідження, досягають 15-20 % їхнього робочого часу. Тим часом керівник здатний сприймати протягом дня документальну інформацію, обсяг якої не перевищує 25-30 сторінок зв'язного друкарського тексту.

Деякі керівники наполягають на одержанні усіх документів, мотивуючи це бажання бути максимально проінформованими. В умовах обсягу інформації, що надходить на підприємства, і при фізіологічно обмежених можливостях сприйняття її ця вимога призводить до значних і малоефективних витрат праці керівників і не сприяє кращій обізнаності.

Керівники підприємств і великих структурних підрозділів через свою зайнятість нерідко розглядають кореспонденцію наприкінці і після закінчення робочого дня, а іноді і на другій – третій день після надходження її. У цих умовах пропускна здатність апарату управління залежить від працездатності керівника. Це є однією з причин не виконання у строк документів.

Створюється парадоксальне становище, при якому другорядні документи, що безпосередньо надійшли співробітнику, виконуються у два-три рази швидше, ніж важливі і термінові, які було направлено спочатку керівнику, а потім виконавцю.

Зазначений порядок руху документів призводить до зростання витрат праці не тільки керівників, а й спеціалістів, а також технічних працівників. У кожній інстанції до розгляду документа, обміркування його, написання резолюції та ін., тобто ускладнюється внутрішня діяльність адміністративного органу. Крім того, перебування документа у кожній інстанції супроводжується кількома діловодними операціями – передавання, реєстрація та ін. Такий порядок розглядання документів призводить до повторення циклів цих операцій. Нерідко

7 – 10 чол. ознайомлюються із змістом документа ще до початку його фактичного виконання, що не є ефективним.

Керівник підприємства, його заступники, керівники підрозділів нерідко двічі повертаються до розглядання одного документа: при надходженні його в апарат управління і через 10 – 12 днів після руху його «знизу угору» для підпису.

З метою уникнення зазначених недоліків в розподілі документів між виконавцями, підрозділами та їхніми керівниками на підприємствах запроваджено попередній розгляд документів.

Завдання попереднього розгляду документів:

- розподіл документів між керівниками, начальниками структурних підрозділів і виконавцями з урахуванням основних критеріїв оцінки їх змісту і забезпечення апарату управління необхідною і достатньою інформацією;
- визначення конкретних виконавців документів, керуючись розподілом обов'язків, посадовими інструкціями, інструкціями з діловодства, практики, що склалася, та ін.;
- надходження в апарат управління документів, виконання яких є прерогативою керівників;
- визначення потреби у реєстрації документів.

Попередній розгляд документів має такі переваги:

- вивільнити керівника від вивчення документів, що не потребують його уваги, а апарат управління – від документів, виконання яких не входить до його функцій;
- скоротити документообіг, безпосередньо направляючи документи виконавцям;
- підвищити оперативність роботи апарату управління скороченням кількості пунктів обробки документів і часу перебування в них;
- зменшити трудомісткість зменшенням кількість операцій взагалі і дубльованих, зокрема.

Сучасна організація управлінського процесу передбачає, що основна маса

(80-95 %) документації апарату управління має надходити безпосередньо у структурні підрозділи або відповідальним виконавцям.

Те, що значна частина документації надходить безпосередньо в апарат управління, не знижує забезпеченість його керівників інформацією, оскільки їм передають документи організацій, листи і заяви робітників, довідки, доповідні записки, огляди, що висвітлюють ті або інші сторони діяльності системи, а також інші документи з принципових питань діяльності організації, які містять необхідну для керівника інформацію і потребують його рішення.

Ефективність попереднього розглядання документів повністю залежить від того, хто його здійснює.

Практика свідчить, що в міністерствах, відомствах, великих об'єднаннях і на підприємствах цю роботу виконують спеціально призначені кваліфіковані працівники або помічники керівника, референти, завідуючі канцеляріями, секретаріатами, загальними відділами та ін. У невеликих підприємствах цю функцію може виконувати досвідчений секретар.

Працівник, який виконує операції пов'язані з оцінкою і розподілом документів, повинен докладно знати функції підприємства і його підрозділів, права і обов'язки провідних працівників, систему взаємовідносин, що складалися між ними; мати високий професійний рівень, необхідні навички і знання, користуватися довірою керівника, мати певну інтуїцію.

Попередній розгляд документів в апараті управління, що виключає численні операції передавання, погоджування, конфліктні ситуації та ін., можливий тільки *за умови ретельного розподілу функцій між підрозділами, прав і обов'язків між працівниками, зафіксованого у положеннях про підрозділи і посадових інструкціях робітників.* Це найважливіша передумова оптимально організованого управління. Вона вирішальною мірою визначає ефективність інформаційного забезпечення керівників, організацію раціонального документообігу і, зокрема, попереднього розгляду документів.

Попередній розгляд документів сприяє децентралізації повноважень, одному з найважливіших принципів сучасного управління, оскільки дає змогу

реально делегувати повноваження керівника безпосередньо підлеглим йому особам.

При розгляданні документів, що надходять, слід прагнути до зменшення, кількості резолюцій на них – не більше ніж одна-дві. Цьому сприяє спрощення організаційної структури управління – зменшення кількості рівнів і ланок управління.

У процесі попереднього розглядання може бути встановлено, що для оперативного виконання документа керівнику потрібно додаткова інформація. У цьому випадку добирають необхідні документи і подають керівнику одночасно з ініціативним документом.

Документи, що надійшли на підприємство, слід розглядати у день надходження і у той же день направляти виконавцям або повертати секретареві (у канцелярію, загальний відділ, секретаріат). Безпосереднє передавання документів від керівника виконавцю дасть змогу прискорити обробку їх в апараті управління.

Як виняток, керівник може повернути документи наступного дня. Якщо керівник відсутній, їх розглядає заступник.

Керівник підприємства повинен розглядати тільки зареєстровані документи. Він не повинен розглядати документи, передані йому під час відряджень, прийому громадян, працівниками інших організацій до їх реєстрації.

Документи, що надійшли, передає керівнику тільки секретар. Час передавання документів встановлює керівник за погодженням із секретарем. При цьому враховують час надходження пошти, умови роботи організації, розпорядок робочого дня керівника, можливості діловодної служби. Час повертання документів секретареві встановлюють таким чином, щоб у цей же день вони згідно з резолюцією були передані виконавцю.

У деяких організаціях кореспонденцію передають керівнику один раз на день, як правило, о 10-12 год., в інших – два рази на день – о 10 і 16 год. Телеграми, термінові документи передають керівнику негайно.

Як уже було зазначено, усі документи, що надійшли, керівник після розглядання щодня (у встановлені години) направляє виконавцям, або повертає у

канцелярію (секретареві). Ні за яких умов керівник не повинен залишити документи у себе.

Нерідко бувають випадки, коли керівник вважає за необхідне мати на робочому місці ту або іншу інформацію, яка є у документах, що надійшли до нього. У цьому разі за його вказівкою (звичайно у вигляді спеціального позначення на документі) виготовляють копію документу або витяг з нього. Виготовлені копії або витяги направляють керівнику. У разі потреби на його вимоги копії завіряють і в цьому випадку вони стають офіційними документами.

Копії документів, витяги з них, вирізки з періодичних видань, чорнові тексти доповідей і повідомлень, інші подібні матеріали зберігають на робочому місці керівника. Для того щоб ними можна було користуватися, їх систематизують, що забезпечує оперативний їх пошук.

8.7. Робота з документами власного архіву керівника

Керівник використовує для роботи з документами 15-40% свого робочого часу. в тому числі на складання і оформлення – 5-10%. У процесі роботи з документами керівник виконує операції:

- складання й оформлення організаційно-розпорядчих документів;
- розгляд документів, що надійшли;
- розгляд внутрішніх документів і тих, які відправляються;
- ведення власного архіву;
- контроль за станом документів, які забезпечують управління організації.

Багатьом керівникам доводиться розглядати до 50 тис документів за рік (150-200 за день). *Раціональна організація роботи з документами дає змогу:*

- вивільнити керівника від виконання рутинних операцій;
- скоротити витрати праці і коштів на обробку документів;
- підвищити відповідальність працівників апарату управління;
- поліпшити інформаційне забезпечення і якість управлінських рішень та

підвищити їх оперативність.

Праця менеджера з документами — це його діяльність зі створення документів та організації роботи з ними. Також менеджер сприяє створенню умов, які забезпечують рух, пошук та збереження документів в організації. Менеджер приймає рішення, що саме робити з документом і хто має це робити. Як правило, своє рішення на документі менеджер викладає у вигляді *резолюції.*

Резолюція — це письмова вказівка керівника виконавцю про характер, строки виконання документа. Вона складається з таких обов'язкових елементів: прізвище виконавця чи виконавців, зміст доручення, термін виконання, підпис, дата.

Організаційні, розпорядчі, договірні документи, як правило, готуються за участю менеджера і групи компетентних осіб. Вони готують проект документа.

Способом попереднього розгляду й оцінки проекту документа є *погодження***.** Воно має забезпечувати правильне і всебічне вирішення питань, якість підготовленого документа, його доцільність, обґрунтованість, своєчасність, відповідність чинному законодавству і правовим актам, які визначають компетенцію організації. Погодження проектів документів здійснюється як структурними підрозділами і посадовими особами організації (внутрішнє погодження), так і непідвідомчими організаціями (зовнішнє погодження), які згідно з їхньою компетенцією безпосередньо стосуються питань, що порушуються в проекті документа

Погоджений проект підписується ініціатором його створення, як правило, керівником організації. *Підпис на документі* засвідчує його справжність (автентичність).

Усі документи, що надходять до керівника , незалежно від того, оригінали вони чи копії, після підписання становляться офіційними документами. Після виконання офіційні документи направляють у відповідну справу. Справи, що заводять у підприємстві, згідно з номенклатурою справ зберігають до передавання у відомчий архів у секретаря, в канцелярії або структурних підрозділах.

Номенклатура справ – це систематизований перелік заголовків

(найменувань) справ, що заводять на підприємстві з встановленням термінів їх зберігання, і який оформлений за встановленим порядком.

Як правило, офіційні документи у керівника не зберігають. До виконання їх зберігають у фахівця, а потім – у справі.

Офіційні документи, що стосуються діяльності підприємства, належать до архівного фонду підприємства і їх зберігають у справах. Порушення цієї вимоги ускладнює пошук документів, знижує оперативність їх виконання, дезорганізує роботу апарату управління.

У процесі виробничої, громадської і творчої діяльності менеджера створюється комплекс документів, що становить його *власний архів,* тобто зібрання документів, які не належать до архівного фонду організації.

До *власного архіву керівника,* як правило, входять такі документи:

- копії деяких внутрішніх документів (наказів, актів, протоколів, довідок, службових і доповідних записок), які керівник вважає за необхідне зберігати певний час на своєму робочому місці, а також копії деяких документів, виготовлені за його вказівкою (оригінали або завірені копії цих документів зберігають у справах, що формуються у підрозділах згідно з номенклатурою справ);
- копії деяких вихідних листів та інших документів, підписаних керівником (завірені їх копії також зберігають у структурних підрозділах);

підготовчі і чорнові матеріали деяких документів;

- примірники текстів доповідей, довідок, службових записок та інших документів, у підготовці яких брав участь керівник;
- особисті документи (довідки, грамоти, характеристики, посвідчення, дипломи) і документи власного походження (звернення, заяви, листи, анкети) та ін.;
- різні публікації і матеріали до них; відбитки друкованих видань;
- витяги і вирізки з періодичної преси і книг, фотографії;
- документи творчої діяльності керівника (рукописи, рисунки, креслення та ін.); власне листування;
- відгуки, рецензії;

• робочі блокноти, зошити із записами, зробленими під час відряджень, відвідання виставок, експозицій, на-засіданнях, нарадах;

• проспекти виставок, інститутів, підприємств і подібні до них видання, переклади іноземних джерел;

• запрошення, проспекти семінарів, нарад та інші документи.

Річард Нойштад, що вивчав методи збору інформації президентів США Франкліна Рузвельта. Гаррі Трумена і Дуайта Ейзенхауера, відзначив: «Президентові для визначення власної позиції потрібно, скоріше, не інформація загального плану, не огляди і не заспокійливі, приємні для слуху узагальнення. В більшому ступені йому потрібні деталі, нехай навіть уривчасті і невловимі, котрі вже у свідомості складаються в осмислену картину, що прояснює ситуацію. А для цього необхідна якомога більш широка інформація. Підходять будь-як факти, думки, слухи, що торкаються інтересів або мають відношення до президента. Він сам повинен стати для себе директором ЦРУ».

Ефективне використання власного архіву керівника передбачає *раціональну систематизацію документів, створення довідкового апарату до них, забезпечення їх збереження.* З цією метою документи власного архіву розподіляють за окремими групами (комплексами), їх систематизують за ознаками таких архівів:

1. Тематичний або предметно-запитальний (соціальний розвиток підприємства, застосування прогресивних технологій, форм організації праці, закордонні відрядження, громадська робота та ін.).

2. Авторський (кореспондентський) — документи міністерства і об'єднання, НДІ, КБ, проектних і громадських організацій, власні документи та ін.

3. Хронологічний (документи, розподілені за певними періодами).

4. Номінальний (інструкції, рішення, накази, листи, проекти, кошториси, договори, доповіді).

5. Географічний (по регіонах України, інших країнах).

6. Алфавітний (у цьому разі використовують прізвища авторів, назви установ і адміністративно-територіальних одиниць, об'єктів, предметів).

Іноді доцільно поєднувати кілька ознак, наприклад предметно-запитальних з хронологічними, номінальних з авторськими.

Документи кожного комплексу зберігають в окремій справі (справах). Кожна справа повинна мати заголовок.

Документи власного архіву керівника, як правило, накопичуються у справах протягом кількох років, тобто формування справ відбувається за мірою надходження документів.

Для того щоб визначити, у яку справу направити документ, необхідно мати перелік справ, який складають довільно. Першими у ній розміщують заголовки справ, які найчастіше використовує керівник. Перелік зберігають у зручному для огляду місці (під склом, у робочому щоденнику, на внутрішній поверхні дверцят шафи або боксу для документів та ін). У переліку справ доцільно вказувати дату початку кожної справи. Це суттєво полегшує використання справ і пошук документів у них.

З метою полегшення пошуку відомості про окремі документи або їх групи, об'єднані будь-якою ознакою, фіксують на картках — вказують найважливіші пошукові ознаки документа (автор, дата, питання) і назву або індекс папки, де він зберігається. Доцільно відображати у картотеці не всі документи, тобто не перетворювати її в опис справи, а лише найважливіші, що визначають її зміст. Перегляд такої картотеки дасть змогу відносно безпомилково орієнтуватися в документах власного архіву.

Фахівці рекомендують користуватися картотекою поточних документів із потрібними рубриками (поточні питання, перспективні питання, контрольні питання тощо). Проте дослідження показують, що більшість документів, які зберігаються в архівах менеджерів, практично ніколи не використовуються вдруге.

8. 8. Культура праці менеджера з документами

Кожному менеджеру (чим вищий рівень, тим більше) доводиться писати багато різної інформації та читати її, тому *культура читання та писання* є важливою складовою особистої праці менеджера.

Як і усний виступ, будь-який діловий документ повинен складатися із трьох основних частин: вступу, основної частини та висновків.

Вступ присвячується постановці проблеми (документ важко сприймається, якщо незрозумілими є завдання, які ставить перед собою автор документа).

Основна частина має розкрити зміст проблеми (тут подається аргументація автора). Остання частина має містити висновки. Документ має бути добре структурованим і оформленим.

Проведені дослідження показали, що люди марно витрачають багато часу, читаючи «неефективно» написані листи. Основні проблеми — це погано структурований контент, занадто довгий текст, граматичні помилки, важкість ідентифікації критично важливої інформації, відсутність вказівки як саме потрібно реагувати на лист.

Більшість респондентів заявили, що вони щодня витрачають майже годину на «розшифровку» погано написаних, сумбурних і незрозумілих поштових повідомлень. На їхню думку, 80 % працівників мають потребу в поліпшенні навичок написання ділових паперів. Національна комісія із грамотності США оцінила, що погане писання завдало збитку американським корпораціям на дуже значну суму. До того ж слід пам'ятати, що в усній формі невдало висловлене слово може бути не дуже помітним, а в письмовій формі воно акцентує на собі увагу й може викликати образу, через що виникають конфлікти.

Вміння писати є важливим професійним обов'язком менеджера, оскільки він готує документи, і таким вмінням йому слід оволодівати. Патрік Форсіт рекомендує таку методику швидкого і якісного складання документа:

— скласти перелік усіх думок, які потрібно включити в документ;

— розставити відмічені думки в потрібній послідовності;

— систематизувати думки у вигляді детального плану-конспекту, розставити в ньому заголовки та підзаголовки, свої зауваження;

— зробити чорновий варіант повного тексту документа відповідно до складеного плану-конспекту;

— відредагувати документ, надати йому закінченого вигляду (може доведеться цю операцію зробити двічі, а може кілька разів).

Джон Адаїр дає такі рекомендації щодо відпрацювання кожної стадії підготовки документа:

1) *постановка мети* — саме мета визначає зміст документа. Вона повинна бути добре зрозумілою тій людині, що буде читати документ. Саме її слід попередньо обдумати, перш ніж сідати писати документ. Німецький поет Йоганн Гете писав: «Якщо людина хоче писати ясним стилем, то спочатку хай доб'ється ясності в голові»;

2) *визначення порядку побудови документа* — потрібно чітко визначитися зі вступом, основною частиною та висновками майбутнього документа;

3) *вибір слів, шліфування тексту* — потрібно подивитися, чи текст написано простою мовою, прибрати неточні слова, кліше, важкі для сприйняття звороти, все те, без чого можна обійтися (відомо, що Бернард Шоу якось написав листа і зробив там примітку: «Вибачте мені, що лист вийшов такий довгий. У мене не було часу, щоб зробити його коротким»);

4) *грамотний виклад матеріалу* — помилки викличуть у читача подив та навіть роздратування, через що може бути втраченим зміст документа;

5) *тон документа* — потрібно прослідкувати, чи правильно він вибраний, чи точно передає ставлення до мети та змісту і чи адекватно сприйме його та людина, яка буде читати;

6) *загальний стиль документа* — на завершення слід прочитати документ уголос, прибрати повтори, суперечності, недоказовість, жаргонізми;

7) *формат документа* — документ повинен мати приємний вигляд, щоб його хотілося взяти в руки;

8) *супровідні матеріали* — потрібно переглянути їх ще раз і вирішити чи потрібні вони взагалі, чи не суперечать тексту, і який мають вигляд. У тексті потрібно дати на них посилання.

Щоб зекономити час на написання документів, зокрема при наборі тексту на комп'ютері, *потрібно навчитися швидко друкувати.* Якщо друкувати всліпу, то швидкість набору може становити 300 і навіть 500 знаків на хвилину. Навчитися це робити можна таким чином: спочатку опанувати на клавіатурі «сліпий» десятипальцевий метод (тобто друкувати, не дивлячись на клавіатуру), а потім вдосконалювати техніку друкування (підвищення швидкості та якості). Сутність «сліпого» методу полягає в тому, що кожен палець знає свою букву на клавіатурі і знаходить її (як на піаніно кожен палець знає свою клавішу). Деякі спеціалісти стверджують, що, потренувавшись кілька годин, навчитися «сліпому» десятипальцевому методу можна, але швидкість друкування набувається вже у процесі використання цього методу (як у музикантів).

За сучасних умов велику роль відіграє обмін інформацією за *допомогою електронної пошти.* Згідно з проведеними дослідженнями дві третини менеджерів, які брали участь в опитуванні, щодня витрачають від однієї до трьох годин на написання та прочитання листів через електронну пошту. Сьогодні обмін документами у письмовій формі між організаціями уповільнює обмін інформацією, часто забирає багато часу на переробку через допущені помилки, веде до додаткових витрат, пов'язаних із оплатою тим працівникам, які займа-ються підготовкою цих документів. Унаслідок цього затягується період виконання замовлення, накопичуються паперові тощо.

Використання електронного обміну діловою документацією робить паперову документацію практично непотрібною. За допомогою системи електронного обміну звичайні ділові документи типу рахунків, транспортних накладних, замовлень на поставку перетворюються у стандартний формат і в електронному вигляді передаються партнерам. Вигода, яку отримують від використання електронного обміну даними, залежить від ступеня інтегрування комп'ютерів у різних підрозділах організації, від обсягу господарських операцій, що здійснюється через електронні канали. У довгостроковому плані такі вигоди зростають.

Будь-який електронний документ повинен мати заголовок, текст та підпис.

Адресація електронних листів визначається правилами, встановленими в електронній мережі. При обміні інформацією через Інтернет слід дотримуватися правил мережевого етикету.

Не менш важливо для менеджерів *навчитися продуктивно читати документи.* По-перше, це потрібно для виконання професійної діяльності і, по-друге, для саморозвитку. Але менеджерові для читання завжди бракує часу, особливо це стосується спеціальної, наукової та художньої літератури, якої з'являється все більше і більше. Згідно з проведеними дослідженнями, 74,9 % респондентів визнали, що вони читали б більше але не можуть собі цього дозволити через брак часу. Серед них: 45,8 % читають на рік 1—3 бізнес-книжки, 21,4% — 4— 6; 14,4% — 7—10 книжок; 67,5 % респондентів не читають книжок чи статей зовсім, але переглядають резюме або окремі розділи. Для того, щоб бути в курсі всього нового, що відбувається в галузі, в економічному та політичному житті країни, менеджер може підписатися на реферати, в яких подається короткий огляд матеріалів, статей, газет та книг.

Вміння читати — це активна розумова праця, яка вимагає багато часу і набуття певних особистих навичок. Недарма Йоганн Гете казав: «Люди і не думають, яких зусиль і часу потребує вміння читати. Я сам на це витратив 80 років життя і все ж не можу сказати, що досягнув мети». Для того, щоб оволодіти навичками швидко і продуктивно читати, потрібно:

по-перше, читати вибірково;

по-друге, оволодіти методикою швидкочитання.

Спеціалісти рекомендують використовувати таку методику швидкого перегляду літератури та документів:

— швидко переглянути текст, щоб охопити його суть (і вирішити для себе питання: читати чи не читати?);

— переглянути зміст матеріалу: його назву, підзаголовки, ілюстрації, визначити мету, яку СТАВИТЬ перед собою автор;

— розглянути структурний план, вступ та висновки;

— вибрати ті частини, які зацікавили;

— прочитати вибрані частини;

— якщо матеріал містить інформацію, яка знадобиться в подальшій роботі, тоді доцільно коротко занотувати окремі положення (потрібно обов'язково вказати всі вихідні дані: автора, назву матеріалу, рік та місце видання, сторінку), щоб можна було завжди знайти цей матеріал.

Спеціалісти рекомендують кожний документ брати до рук лише один раз і відразу ж повністю його опрацьовувати. В такому випадку економиться майже 200 годин на рік. Цей спосіб Джон Адаїр називає ідеєю, оціненою в мільйон фунтів. Деякі папери можна відкласти для більш детального розгляду в інший, більш слушний, час. У кожного менеджера є місце, де відлежуються такі папери, поки він приймає рішення: цей документ потрібен зараз, пізніше або ніколи.

Звичайна людина читає зі швидкістю 200—250 слів на хвилину; випускник університету — 300—500 слів на хвилину, але деякі люди — понад 1000 слів. Відомо, що Наполеон читав зі швидкістю 2000 слів на хвилину, О. де Бальзак читав роман на 200 сторінок за 30 хвилин, зі швидкістю 4000 слів на хвилину читав М. Горький. Відомий російський просвітитель М. Рубакін за життя прочитав понад 200 тисяч книжок.

Звичайно, ті люди, які швидко читають, мають велику ерудицію. Але й людина зі звичайними здібностями може збільшити швидкість читання в десятки разів. Невипадково в американських університетах майбутніх менеджерів учать швидкочитанню.

Як не парадоксально, але повільний темп читання, яким читає більшість людей, унаслідок недостатньої психологічної мобілізації людини, помітно погіршує якісні характеристики читання. При традиційному читанні коефіцієнт розуміння становить 60 %, а при швидкому — 80 %. Суть у тому, що читаючи звичайним, традиційним способом, людина приділяє однакову увагу всім словам тексту і через це не так чітко і повно розуміє його зміст. Той, хто читає швидко, слідкує за розвитком смислу тексту і тримає увагу, мобілізує пам'ять, що дає змогу мислити більш швидко. Внаслідок цього людина, яка швидко читає, глибше розуміє і засвоює текст.

Причини повільного читання такі:

- неефективність роботи зорових аналізаторів при читанні;
- промовляння читачем тексту «про себе» ;
- мале поле зору, регресивний рух очей (повертання назад, до прочитаного);
- недостатня мобілізація уваги;
- інертний механізм розумової діяльності, відсутність смислового передбачення;
- погане розуміння лінгвістичної природи тексту, закономірностей його логіко-композиційного структурування;
- низький рівень володіння стратегією читання та науковою організацією інтелектуальної праці.

Основна причина, що стримує інтенсивність читання, — це промовляння читачем тексту «про себе». За хвилину людина звичайно промовляє 150— 200 слів (іноді 300), при цьому око читача довго затримується на одному слові, що уповільнює процес читання. При такій манері читання, людина швидше чує текст, аніж бачить.

До того ж той, хто проговорює текст і про себе, свою увагу прив'язує до читання слова, а не до думки, тобто при цьому недостатньо розвивається активне мислення.

Збільшити швидкість читання допомагає *метод динамічного читання.* Основа цього методу — подолання т. зв. фонічного бар'єра, блочне сприйняття тексту за відсутності зорової регресії. Завдяки цьому методу можна читати швидше в 4-5 разів. *Методика швидкого читання така:*

1) використовувати тільки зоровий канал сприйняття інформації (не проговорювати про себе слова);
2) дивитися на слово як на цілісний знак (наче бачити обличчя людини, не перебираючи її окремі риси);
3) сприймати відразу не окреме слово, а кілька слів (може й фразу);
4) рухатися поглядом не зліва направо, а зверху донизу посередині сторінки (наче проводячи умовну лінію і рухаючись по ній);
5) не допускати повернення назад для повторного читання, забезпечувати високу

концентрацію уваги.

Люди, які володіють швидкочитанням, вважають, що воно дає змогу сприймати всю необхідну інформацію, знімає навантаження на нервову систему, підвищує можливості пам'яті, поліпшує самопочуття. При оволодінні навичками швидкого читання запам'ятовується в середньому до 80 % прочитаного тексту, при звичайному — до 20 %.

Недоліком швидкого читання є відсутність критичного підходу до прочитаного матеріалу, а це не сприяє генерації нових ідей. Для розвитку здібностей до творчого сприйняття інформації і генерації нових ідей рекомендують *дискретне,* або *повільне, читання.* Методика його складається з трьох частин:

1) розпізнавання — осмислене визначення місця матеріалу в системі раніше накопичених знань. При читанні використовуються різні позначки для поміток або запис матеріалу з використанням різних шрифтів, кольорів, ліній та ін.;

2) мінімізація — скорочення матеріалу, запис його своїми словами (не допускаючи викривлення змісту);

3) генерування ідей (найвідповідальніший етап) — процес висування нових ідей, нових підходів на основі прочитаного тексту.

Таким чином розвиваються творчі здібності. Французький філософ Р. Декарт любив, прочитавши перші сторінки книжки, закривати її і самостійно додумувати розвиток ідей, а потім порівнювати їх із висновками автора.

На характер читання безпосередньо впливає пам'ять людини. *Пам'ять* — це процес закріплення, зберігання та наступного відтворення людиною її попереднього досвіду. Враження, які отримує людина, відображаючи дійсність через свої органи чуття чи в процесі мислення, фіксуються в мозку і зберігаються в ньому у вигляді образів, уявлень про предмети та явища, що сприймалися раніше. Це великий дар природи, без якого важко уявити собі життя людини. За тривалістю утримання матеріалу пам'ять поділяють на короткочасну, довготривалу та оперативну. Основні процеси пам'яті — запам'ятовування, зберігання, відтворення та забування.

Є люди, які мають феноменальну пам'ять. Так, розповідають, що Александр Македонський пам'ятав імена всіх своїх воїнів; академік Іоффе знав напам'ять всю таблицю логарифмів; Моцарту досить було один раз почути музичний твір, щоб його записати на папері та виконати, а Білл Гейтс пам'ятає сотні кодів створеного ним програмного продукту.

Менеджеру, який працює одночасно з великою групою людей і організовує виконання великих і малих завдань, потрібно пам'ятати чималу кількість телефонів, імен, подій. Пам'ять слід постійно тренувати. Ще з часів Піфагора до нас дійшла така порада: щоденно ранком і ввечері прокручувати в голові події минулого дня, згадуючи все до найменших дрібниць і давати оцінку своїм діям: це добре, а це погано.

Якщо вистачить сумління робити це кожного дня, то пам'яті зможе позаздрити будь-який сучасний комп'ютер. Академік М. Амосов постійно наголошував: чим більше людина розвиває пам'ять (особливо в молодому віці), тим більше у неї розвивається здатність запам'ятовувати великий обсяг інформації.

Наскільки важливо вміти будь-якому менеджеру навчитися працювати з документами свідчить такий історичний приклад. У серпні 1940 р. Уїнстон Черчілль написав вимоги до своїх працівників щодо того, як писати та читати документи: «Щоб добре робити свою роботу, потрібно читати велику кількість паперів. Майже всі вони досить довгі. Це призводить до марнування часу, тоді як доводиться зберігати сили для пошуку головного. Тому я прошу своїх колег та їхній персонал слідкувати, щоб доповіді були короткими. В доповіді основні положення мають бути викладені у послідовності коротких і стиснутих абзаців. Якщо для доповіді потрібен детальний аналіз деяких складних даних або статистичної інформації, то вони мають наводитися в додатках. Часто найкращим є не повна доповідь, а пам'ятка, що складається тільки із заголовків, а їхній зміст можна за необхідності розкрити усно.

Давайте відмовимося від фраз: «також важливо взяти до уваги такі міркування...», «слід звернути увагу на можливість врахування...» Більшість таких

виразів є вода, яку можна опустити або замінити одним словом.

Не потрібно відмовлятися від використання гумору, образних висловів, навіть якщо вони є розмовними. Може небагатослівні доповіді здадуться дещо шорсткими порівняно з гладкими бюрократичними, але вони значно зекономлять час, а стислий виклад допоможе ясності мислення».

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність поняття «управлінський документ» та наведіть їх класифікацію.
2. Розкрийте сутність поняття «документація» та наведіть приклади різних видів документації, які використовуються на підприємствах.
3. У чому полягають особливості складання організаційно - розпорядчої документації?
4. Розкрийте вимоги до написання текстів документа.
5. Складіть довідку службового характеру з усіма необхідними реквізитами. Зміст відомостей, що в ній містяться оберіть самостійно.
6. Розкрийте етапи роботи з документами, що надходять на підприємство.
7. У чому полягають переваги попереднього розгляду вхідних документів? Які умови його ефективності?
8. Висвітліть особливості роботи з вихідними документами.
9. Назвіть та охарактеризуйте методи контролю за станом документаційного забезпечення управління.
10. Розкрийте сутність поняття «діловодство». Охарактеризуйте форми діловодства, що застосовують на підприємствах.
11. Зазначте вимоги до раціональної організації документообігу на підприємствах.
12. Охарактеризуйте напрямки роботи з удосконалення діловодства і документообігу на підприємствах.
13. Визначте особливості роботи з документами власного архіву керівника.

14. Розкрийте основні елементи культури праці менеджера з документами.

Індивідуальне завдання

Тип завдання: дослідження вимог щодо розробки та написання різних видів документів (організаційні, розпорядчі, документи щодо виробничої діяльності, інформаційні, особисті) на основі вивчення навчальної та періодичної літератури.

Мета завдання: визначення особливостей заповнення різних видів документів.

Самостійна робота: проаналізувати за літературними джерелами зміст та особливі вимоги, яким повинні відповідати розпорядчі та інформаційні документи.

Форма подання звіту: не менше двох із зазначених вище заповнених з дотриманням відповідних вимог розпорядчих та інформаційних документів.

Теми рефератів

1. Проблеми організації діловодства на підприємствах.
2. Ефективність впровадження автоматизованих систем документообігу у підприємствах.
3. Особливості адміністративного етикету.
4. Особливості оформлення організаційно - розпорядчих документів.
5. Контроль за станом документаційного забезпечення управління.

Тести

Контрольні запитання одиничного вибору відповідей

1.Документ, який містить відомості організаційного характеру, який створюється в цілях управління і відповідним чином оформлюється на папері або іншому носії – це:

а) організаційний документ;

б) директивний документ;

в) управлінський документ;

г) офіційний документ.

2. Організаційні, розпорядчі, документи щодо виробничої діяльності, інформаційні, особисті, класифікуються за такою ознакою:

а) за найменуванням;

б) за формою;

в) за носіями інформації;

г) за призначенням.

4. За строками виконання розрізняють такі види документів:

а) офіційні, особисті;

б) термінові, нетермінові;

в) постійного зберігання; довгострокового зберігання; тимчасового зберігання;

г) індивідуальні, типові, трафаретні.

5. За походженням розрізняють такі види документів:

а) офіційні, особисті;

б) термінові, нетермінові;

в) постійного, довгострокового та тимчасового зберігання;

г) індивідуальні, типові, трафаретні.

6. За формою розрізняють такі види документів:

а) офіційні, особисті;

б) термінові, нетермінові;

в) постійного зберігання; довгострокового зберігання; тимчасового зберігання;

г) індивідуальні, типові, трафаретні.

Контрольні запитання множинного характеру відповідей

1. За проходженням документи прийнято розподіляти на:

а) службові;

б) неслужбові;

в) офіційно-особисті;

г) приватні.

2. Де в документі робиться позначки "Таємно" та "Для службового користування":

а) зверху документа;

б) знизу;

в) у правому кутку;

г) у лівому кутку.

3. За юридичною силою усі документи поділяють на :

а) справжні;

б) завірені нотаріусом;

в) нелегальні;

г) підробні.

4. Знайти правильні твердження:

а) оригінал та копія мають різну юридичну силу;

б) з одного оригіналу можна зробити лише одну копію;

в) копія являє собою точне відтворення оригіналу;

г) оригінал - це документ, створений уперше і належним чином оформлений.

Рекомендована література

1. Комова М.В. Діловодство. 3-тє видання / М.В. Комова; Національний університет «Львівська політехніка», Інститут гуманітарних і соціальних наук - Львів-Київ : «Тріада плюс», «Алерта», 2009. - 220 с.
2. Палеха Ю.І. Загальне документознавство / Ю.І. Палеха, Н.О. Леміш. - К.: Ліра, 2008. - 395 с.
3. Державний класифікатор управлінської документації : ДК 010-98. - [Чинний від 1999 - 06 - 01]. - К.: Держстандарт України 1999, 188 с.
4. ДСТУ 2732-2004. Діловодство й архівна справа. Терміни та визначення. - К.: Держспоживстандарт України, 2004. - 36 с.
5. ДСТУ 3844-99. Державна уніфікована система документації. Формуляр-зразок. Вимоги до побудови формуляру-зразка документа. - К.: Держспоживстандарт України, 1999. - 29 с.
6. ДСТУ 4163-2003. Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів. - К.: Держспоживстандарт України, 2003. -22 с.

ТЕМА 9. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ПРОВЕДЕННЯ НАРАД ТА ЗБОРІВ

9. 1. Види ділових нарад.

9. 2. Технологія проведення ділових нарад.

9. 3. Особливості проведення нарад різних видів.

Основні терміни та поняття: нарада, засідання, збори, види ділових нарад, етапи організації нарад, ефективна нарада, інструктивна нарада, оперативна нарада, мозкова атака, нарада без наради, телеконференції.

9. 1. Види ділових нарад

Наради, засідання, збори являють собою різні форми участі персоналу організації у розгляді, обговоренні, вирішення будь-яких питань.

Керівники різних рангів використовують від 10 до 50% свого часу на проведення нарад та засідань та багато часу витрачають на їхню підготовку.

Наради і засідання – найбільш поширені методи керівництва, способи підготовки і прийняття управлінських рішень, вивчення і формування думки колективу, оцінки здібностей підлеглих. Уміле проведення наради, щира зацікавленість присутніх в її рішеннях дають змогу залучити до активної дискусії навіть інертних, замкнутих юдей, що рідко виступають.

Оволодіння знаннями і навичками, необхідними для організації і проведення нарад, зборів і засідань, а також ефективної участі в них один із найважливіших елементів підготовки керівника, удосконалення його роботи. Але слід зазначити, що практика проведення нарад має значні недоліки і призводить до того, що керівники підрозділів і головні спеціалісти нераціонально використовують свій робочий час, позбавлені можливості планувати робочий день, відволікаються від виконання прямих обов’язків, не можуть кваліфіковано та оперативно впливати на організацію роботи підлеглих.

Існує певна відмінність між такими формами колективної роботи як наради, засідання та збори.

Нарада – це форма управлінської діяльності, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників управлінського процесу. Нарада – одна з найважливіших форм залучення членів трудового колективу до розв’язання поставлених перед ними завдань. Вона дає змогу керівнику впливати через її учасників на весь колектив.

Засідання – це форма організації роботи постійно діючого органу (комітету, колегії, ради, комісії, групи).

Збори – це спільна присутність у певному місці людей, об'єднаних конкретною метою.

У практиці управлінської діяльності переважають наради. Наради мають позитивні і негативні сторони.

До позитивних сторін нарад належать:

- можливість оперативно та у короткий термін одержати потрібну інформацію, ознайомитися з різними точками зору щодо проблеми та шляхами її вирішення;
- можливість прийняти колективне рішення.

Нарада є ефективною та економічно доцільною, якщо вона виступає засобом одержання, перевірки та обліку, а не видання інформації.

До негативних сторін ділової наради належать: їх висока вартість;
та невизначеність колективних відповідей.

Класифікація ділових нарад

1) за цілями:

- навчальні (мета наради – передати учасникам певні знання і тим самим підвищити їх кваліфікацію);
- роз'яснювальні (керівники намагається переконати учасників у необхідності, вірності та своєчасності його стратегії та дій);
- проблемні (мета наради – розробка шляхів і методів рішення проблеми);
- координаційні (мета наради – координація роботи підрозділів);
- інформаційні (мета наради – здійснення збору, обліку і узгодження даних з будь-якої проблеми);

2) за способом проведення:

- диктаторські (право голоса має керівник, він сам викладає свої погляди, видає наказ та вказівки);
- автократичні – різновидність диктаторської. Її хід передбачає запитання керівника і відповіді учасників наради. Такі наради, як правило, являють собою своєрідний звіт учасників перед керівником;

- сегрегативні наради передбачають порядок, при якому керівник сам визначає тих, хто має відповідати;

- дискусійні – найбільш демократичний спосіб вирішення проблеми, що виносяться на нараду. Кожний учасник дискусійної наради має можливість вільно висловлювати свою думку, що сприяє підвищенню відповідальності за виконання прийнятих рішень;

- довільні – вони відбуваються без порядку денного, без голови. На них не приймають ні яких рішень, учасники лише обмінюються думками;

3) за ступенем підготовленості:

- заплановані, які регулярно проводить керівник, наприклад, щотижневі;

- позапланові, які проводяться у разі виникнення нередбачуваних, надзвичайних ситуацій;

4) за періодичністю:

разові; регулярні; періодичні;

5) за кількість учасників:

- наради з вузьким складом учасників (до 5 чоловік);

- розширені наради (до 20 чоловік);

- представницькі наради (понад 20 чоловік);

6) за складом учасників:

- наради з постійним складом учасників;
- наради зі змінним складом учасників;
- наради зі складом, регламентованим нормами.

9. 2. Технологія проведення ділової наради

Робота керівника, яка пов’язана з організацією наради включає три етапи:

1) підготовка наради;

2) проведення наради;

3) підведення підсумків наради.

І етап – підготовка наради включає:

- планування наради;

- підготовка доповіді і проекту рішення;
- підготовка документів і приміщення.

Заплановані наради проводять згідно із графіком, який складається на місяць (квартал).

Графік складається з таких пунктів:

- ✓ відповідальний за підготовку;
- ✓ дата проведення наради (день, тиждень і година дня);
- ✓ час початку та час закінчення наради;
- ✓ тема та порядок денний;
- ✓ місце проводження;
- ✓ склад присутніх
- ✓ доповідачі
- ✓ примітки.

Необхідно чітко і однозначно формувати мету наради, що сприятиме організованому проведенню наради.

Порядок денний має містити оптимальну кількість питань. Першими у порядок денний включають питання, з яких не передбачається гостра полеміка. Потім обговорюють найбільш спірні проблеми, дискусія з яких може бути гострою і тривалою.

Склад учасників наради встановлюють згідно з її метою і порядком денним. Він визначається ступенем ділової зацікавленості потенційних учасників, їхньою компетентністю, бажанням і здатністю брати участь в обговоренні, вносити свої пропозиції, передбачуваною участю в реалізації рушення наради.

Кількість учасників наради має бути мінімальною, бажано не більше 20 чоловік.

Якщо нарада проводиться регулярно, із затвердженою тематикою, то може бути визначений постійний контингент учасників. Керівник сам вирішує – бути йому присутнім або направити одного з підлеглих. *Дату і час* проведення наради встановлюють згідно з планом або за вказівкою керівника. *Тривалість* наради не

повинна перевищувати 1,5 години, а тривалість оперативної наради – 30-35 хвилин.

Тривалість наради можна орієнтовано вирахувати. Так, наприклад:

- доповідь 15-20 хвилин;
- відповідь доповідача на запитання 5-7 хвилин;
- виступ 2-5 хвилин;
- викладення проекту рішення 3-5 хвилин;
- обговорення і прийняття рішення 8-10 хвилин.

Тобто тривалість обговорення одного питання не повинна перевищувати 45-50 хвилин. Слід також враховувати, що через 20-30 хвилин дебатів з одного питання люди втрачають до нього зацікавленість. Як показують досліди:

- на кінець першої години роботи помітно послаблюється увага учасників;
- на 60-70 хв. вони починають розмовляти на інші теми;
- на 70-80 хв. розвивається фізична втома;
- на 80-90 хв. у деяких учасників спостерігаються ознаки депресії;
- на 90-100 хв. не виключні локальні конфлікти;
- на 100-110 хв. деякі учасники готові прийняти будь-яке рішення.

Надзвичайна втома призводить до байдужості, різкого зниження інтелектуальних можливостей.

Підготовка доповіді і проекту рішення – один з найважливіших елементів організації наради. Погана доповідь може дискредитувати проблему. Похитнути авторитет керівника, знизити ефективність наради.

Підготовка доповіді передбачає: вибір доповідача, власне підготовка доповіді, її обговорення і корегування.

При підготовці доповіді враховуються такі фактори:

- значення проблеми, іноді доцільно, щоб з доповіддю виступав керівник підкреслюючи цим важливість проблеми;
- наявність серед підлеглих працівника, що знає проблему, вміє викласти матеріал і користується авторитетом у колег;

- необхідність у процесі наради вести полеміку з вузькопрофесійних питань, до якої керівник може бути не готовий;
- бажання керівника активізувати підлеглих, підвищити ступінь їхньої участі у проведенні тих або інших заходів.

Керівник обговорює з доповідачем мету, яку він ставить перед нарадою, основні ідеї доповіді, її структуру, передбачувані рішення.

План доповіді може складатися з таких пунктів: вступ, основна частина доповіді, пропозиції, висновки. У вступі формується мета наради, положення, що визначають її актуальність, передбачувальні результати. Слід чітко визначити предмет обговорення і напрямки дискусії.

В основному розділі формулюються усі питання, що підлягають розгляду, подається їх характеристика (причини, фактори, обставини, умови) і зазначаються шляхи вирішення.

Рекомендації слід виділити особливо.

У ряді випадків доцільно подавати альтернативні варіанти, щоб присутні могли самостійно зробити вибір.

Матеріал доповіді необхідно викласти чітко й об’єктивно. Усі положення доповіді необхідно ретельно продумати, систематизувати і подавати тільки компетентно встановлені факти, дані і характеристики.

Визначаючи сутність справи слід уникати другорядних деталей і подробиць. Доповідь не треба перевантажувати фактами та цифрами, а наводити їх треба тільки для того, щоб аргументувати, переконати, привернути увагу.

Проекти доповіді і рішення доцільно обговорювати із заступниками керівника і спеціалістами, що дасть змогу врахувати більш широкий спектр думок, інтереси окремих підрозділів і служб.

Проект рішення повинен бути конкретним, містити чіткі й однозначні формулювання із зазначеним виконавцем і строками виконання, передбачувані результати і форми контролю.

Необхідно акцентувати увагу на головному, виділити аспекти, які можуть

неоднозначно сприйматися слухачами, тобто викликати полеміку, допомагати учасникам наради усвідомити нові елементи, що є у доповіді, аргументувати й запропонувати рішення та висновки.

Доцільно ознайомити учасників наради із доповіддю заздалегідь. У деяких випадках такий підхід дає змогу відмовитися від зачитування доповіді і розпочати нараду з обговорення.

Підготовка документів для учасників наради має а мету:

- скоротити час на викладання доповіді;
- переконатися в тому, що усі ознайомлені з положеннями і фактами, які обговорюватимуся на нараді;
- сконцентрувати увагу учасників на тих питаннях, які доповідач вважає основними.

Документи, які перед початком наради роздають учасникам, містять основні тезиси, висновки, прогнози, а також описи, витяги з директивних і нормативних документів, статистичні матеріали, схеми тощо.

Приміщення підбирають з урахуванням чисельності учасників, щоб кожен міг добре бачити і слухати. Воно повинно бути обладнано демонстраційною дошкою, засобами для демонстрації слайдів.

Варіанти розміщення учасників наради можуть бути різними. Проте не рекомендується, щоб вони сиділи спиною один до одного. Доцільно використовувати продовгуватий або овальний стіл, а крісла розміщувати по периметру.

Належній організації наради сприятиме залучення до обслуговування технічного персоналу, завданням якого є забезпечення учасників наради засобами для запису, стенографування, виконання поточних друкарських робіт і оперативних доручень керівника.

ІІ етап – проведення наради включає:

- відкриття наради;
- оголошення доповіді;

- відповіді на запитання;
- обговорення доповіді.

Відкриваючи нараду, керівник як правило:

- оголошує коротку вступну промову;
- повідомляє склад учасників, порядок денний та регламент;
- вказує мету та завдання наради;
- коротко характеризує проблеми, поставлені перед учасниками.

Для мобілізації уваги бажано підкреслити зв'язок між порядком денним наради і професіональними або посадовими інтересами її учасників, доцільно запропонувати учасникам наради ряд конкретних питань, які передбачається обговорити. Тривалість вступної промови 5-7 хвилин.

Після вступної промови починається доповідь. Вона має бути короткою і чіткою, при цьому слід зробити необхідні акценти. Цьому сприятимуть змістовна точність, логіка, грамотна мова, необхідна емоційність. Найважливішим елементом, що сприяє успішному сприйняттю доповіді є сміливе і відверте формулювання важких і не розв'язаних питань. Це завжди приваблює аудиторію, мобілізує її увагу. Доцільно, щоб викладення проблеми не супроводжувалося виступом керівника на способи її розв'язання. Це дасть змогу учасникам вільно висловлювати свої пропозиції, обмінюватися думками. Керівник має можливість оцінити пропозиції, враховуючи всі фактори, глибше зрозуміти проблему. Наприкінці обговорення викладає й обґрунтовує свої погляди і відповідні рішення.

Після закінчення доповіді доповідач відповідає на запитання, які йому задають в усній або письмовій формі. Мета відповідати на запитання – роз'яснити викладене у доповіді, допомогти в розумінні матеріалу згідно з проханням учасників, переконати їх у достовірності інформації.

Відповідаючи на запитання слід дотримуватися таких рекомендацій:

- якщо письмово задано кілька запитань, то перед тим як відповісти слід ознайомитися з їхнім змістом, розподілити їх так, щоб на запитання, на які є

найбільш аргументовані відповіді зачитувати останніми;

- якщо запитання завдають письмово, то їх слід повністю прочитати. Нічого не змінюючи в тексті;
- відповіді на запитання повинні бути логічними, вичерпаними за змістом. Зрозумілими за формою і відвертими. Спроби замаскувати або приховати істину приводять до непоінформованості учасників, до створення обстановки, коли учасники наради не прагнутимуть викладати свої погляди і брати активну участь у вирішенні проблем;
- при відповіді на запитання слід враховувати мету і завдання наради;
- неетично оцінювати запитання й тим більше особу, яка його поставила;
- тональність відповіді на запитання має бути витриманою, доброзичливою, а розмова - взаємоповажною, на рівних;
- не треба протиставляти себе аудиторії;
- відповідаючи на запитання слід спиратися на знання, які мають слухачі.

Обговорення доповіді.

Правильна і чітка організація обговорення доповіді (інформації, тексту) має велике значення для досягнення мети наради. В процесі обговорення доповіді виявляються думки учасників наради, розкриваються сильні і слабкі сторони ідей, закладених у доповіді, формулюються різні погляди, народжуються нові ідеї, підходи і методи. Саме у процесі обговорення, діалогу з учасниками керівник дістає нову інформацію, з’ясовує інтереси учасників наради. Полеміка має відбуватися у діловій, конструктивній і доброзичливій обстановці. Право виступити на нараді повинен мати кожний її учасник. Обмежувати можливість виступів не слід. Неприпустимо обмежувати виступи тих, чия позиція та аргументація не збігаються з думкою керівника. Проте при цьому ніхто не повинен виступати з одного питання більш як один-два рази.

Не можна нав’язувати учасникам наради свою позицію, викладати її слід м’яко, використовуючи слова дієвого, а не наказового способу. Наприклад: «Може варто замислитися над...», «Чи не варто розглянути проблему з іншого

погляду...». Свою незгоду з будь-якої ідеєю необхідно висловлювати конкретно, уникаючи оціночних характеристик («непереконливо», «з цим не можна погодитися», «маловірогідно» та ін.).

Рекомендації ведучому (голові) наради:

1) не слід розпочинати нараду доти, поки запрошені не зайняли місця, розмістили свої матеріали, поки не затих загальний шум. Треба уникати прохань про встановлення тиші;

2) наради треба відкривати точно у встановлений час, незалежно від того, чи усі запрошені присутні у момент відкриття. Голова повинен зайняти своє місце за 3-5 хв. до початку засідання, даючи зрозуміти, що наближається час відкриття;

3) доцільно інформувати присутніх про склад учасників, про те хто і чому відсутній на нараді або скільки чоловік із запрошених прибули на нараду;

4) необхідно нагадати присутнім мету засідання, порядок денний, встановлений регламент. Регламент повинен передбачати 10-15хв. перерви після кожних 80-90 хв. роботи. Час, який відводиться до виступу, становить, як правило, 5-10 хв.;

5) рекомендується записувати, чи немає у учасників питань, зауважень, пропозицій щодо порядку денного, регламенту і складу присутніх. Якщо вони є, керівник залежно від форми організації наради приймає рішення сам або разом з учасниками наради;

6) керівник повинен сприяти тому, щоб виступив кожний бажаючий. При цьому ніхто не повинен зловживати увагою інших. Ведучий сам має право ввічливо нагадати тому. хто виступає, про регламент, мету наради і питання, яке обговорюється, запропонувати викласти свої думки ближче до теми;

7) керівник, що веде нараду не повинен одночасно виконувати інші обов’язки – підписувати документи, розмовляти по телефону, вести переговори із співробітниками та ін.;

8) особливу увагу ведучий має приділяти висловлюванням опонентів. Саме до таких виступів слід привернути увагу учасників наради. Навіть коли керівник не згодний з тим, хто виступає, його критика повинна бути максимально коректною

та аргументованою;

9) ведучий наради не повинен допускати дублювань у виступах;

10) найважливіше завдання голови – організувати і підтримати полеміку, зацікавлений, відвертий і доброзичливий обмін думками між учасниками наради;

11) обов'язок голови – підтримувати у залі атмосферу зацікавленості, доброзичливості. Не слід вступати у полеміку з учасниками, нав'язувати їм свою думку.

Рекомендації тому, хто виступає на нараді:

1) беручи участь у полеміці, не слід читати текст виступу, навіть якщо він був підготовлений заздалегідь, бо у ході наради він може потребувати коригувань або навіть виявитися неприйнятим. Крім того читання тексту виступу позбавлено емоційного забарвлення, створює уяву формального акту і тому може негативно сприйматися аудиторією;

2) якою б не була реакція аудиторії, основна ідея виступу повинна бути доведена до слухачів;

3) виражаючи свою незгоду, необхідно підкреслити спочатку, що з ряду питань погляди ваші та опонента збігаються;

4) у ході виступу слід звертатися до всієї аудиторії, а не до окремого опонента. Це сприяє діловому і спокійному обговоренню;

5) необхідно чітко аргументувати причини своєї незгоди з опонентом. При цьому ставитися до нього з повагою, не допускаючи образ, треба критикувати думку, а не людину;

6) виступи повинні ґрунтуватися на поглядах того, хто виступає, проте при цьому основними мають бути мета наради, інтереси аудиторії, сутність питання, яке обговорюють;

7) кожний виступ має закінчуватися конкретними пропозиціями;

8) більш посилює ефект від виступу яскраві приклади, аргументовані аналогії (образні порівняння, афоризми);

9) необхідно, щоб виступ був максимально короткий. При цьому слід враховувати реакцію аудиторії і, якщо це потрібно, коригувати свій виступ, проте

у зв’язку з цим не повинна страждати його основна думка;

10) вказуючи на слабкі сторони в інших виступах, намагайтеся не сперечатися з учасниками наради, а усно задаючи питання, переконати у помилковості їхніх поглядів;

11) готуючись до виступу, доцільно записувати важливі пропозиції інших учасників наради;

12) викладати свої думки слід точно і конкретно; виступати тільки по суті питання; бути об’єктивним; вести розмову про справу, а не про її значення; говорити повільно і неголосно, незважаючи на роздратування, уникати загальних фраз, додержувати регламенту.

13) не рекомендується продовжувати полеміку під час перерви, яку слід використовувати, щоб відпочити.

ІІІ етап – підведення підсумків наради включає:

- ✓ прийняття рішення;
- ✓ підписання протоколу;
- ✓ контроль за виконанням прийнятих рішень.

Прийняття рішення – кульмінація наради.

Існують наступні способи підготовки проекту рішення і варіантів його прийняття:

1. до початку наради керівник, його помічник або ініціативна група готують проект рішення, який вручають учасникам, оговорюють у ході наради і приймають із змінами і доповненнями;

2. проект готують до початку наради, проте учасників з ним не ознайомлюють; його автори у ході наради вносять у проект зміни і доповнення, а потім пропонують його для обговорення і прийняття;

3. ведучий готує рішення на основі узагальнення думок учасників;

4. проект рішення готують у ході наради на основі внесених пропозицій; таких проектів рішення може бути декілька;

5. проект рішення готує керівник, переконуючи потім учасників у доцільності прийняття;

6. рішення приймаються на основі єдиноначальності.

При підготовці проекту рішення слід, по-перше, обговорити усі найважливіші принципові положення, які входять до нього. По-друге, необхідно чітко зазначити, що слід зробити, хто, коли і за якими критеріями оцінюватиме результат, хто і як контролюватиме виконання рішення.

Керівник (ведучий наради) зобов'язаний своєчасно підписати протокол, а технічний секретар – виконати комплекс операцій щодо контролю за виконанням рішень, своєчасного їх доведення до зацікавлених осіб.

9. 3. Особливості проведення нарад різних видів

Рекомендації з проведення ефективних нарад:

1. Складіть конкретний порядок денний нарад і швидко перегляньте його перед проведенням.
2. Забезпечте вільний обмін інформацією між членами групи.
3. Повністю використайте членів групи й заохочуйте їх до участі.
4. Створіть атмосферу довіри, щоб члени групи не соромилися відкрито й тактовно коментувати точки зору й ідеї, які вони не поділяють.
5. Розглядайте конфлікт як позитивний фактор і намагайтеся ефективно управляти ним.
6. Закінчуючи нараду, коротко підсумуйте проведене обговорення й визначте майбутні заходи, які планується здійснити на виконання прийнятих рішень.

Інструктивна нарада, метою якої являється передавання її учасникам вказівок і розпоряджень, роз'яснення і деталізація їх щодо конкретних умов роботи, встановлення методів і строків виконання вказівок, визначення завдань підрозділів і виконавців. Проводити інструктивну нараду доцільно, якщо запропонована увазі присутніх інформація багатоаспектна, передбачає неоднозначні способи дій, які відрізняється неоднорідністю. Така нарада необхідна, якщо інформація потребує додаткових пояснень, тому її неможливо довести до виконавців у письмовому вигляді. Передавання інформації у

письмовому виді скорочує витрати часу на її сприйняття, знижує вірогідність неправильного розуміння, але не дозволяє акцентувати увагу на окремих питаннях, зрозуміти формулювання.

Оперативна нарада (п'ятихвилинка). Вона відрізняється від інших стабільним складом учасників, постійним місцем і часом проведення, відсутністю заздалегідь підготовленого порядку денного, відносною тривалістю (20-30 хв). Основне завдання оперативної наради – одержання інформації ″знизу″ про стан справ. За мірою надходження і обговорення інформації керівник приймає оперативні рішення безпосередньо на нараді. Здебільшого вони стосуються перерозподілу ресурсів, погодження дій, вибору пріоритетів, розв'язання інших питань господарської діяльності організації. Рішення, які приймаються на оперативній нараді коротко протоколюють в спеціальному журналі. Фіксують не виступи і полеміку, а тільки прийнятті рішення з метою їх контролю. *Особливості проведення оперативної наради:*

- стислість виступів (1-2 хв); чіткі запитання і вичерпані відповіді; погодження питань, що виникають безпосередньо на нараді;
- сурова персоніфікація відповідальності; визначення чітких параметрів передбачуваних результатів;
- неприпустимість підміни результатів звітом про виконання роботи.

Нарада методом «мозкової атаки». Особливість метода полягає в тому, що він дає змогу мобілізувати учасників наради, зосередити їхню увагу на розв'язання одного завдання, виробити рішення, яке б задовольнило усіх учасників і свідомо приймалося ними. Техніка проведення подібних нарад полягає в тому. що її присвячують тільки одній проблемі, як правило досить серйозній. Учасники уточнюють формулювання проблеми і фіксують на дошці або плакаті та кожний учасник висловлюється тільки з цієї проблеми. При уточненні предмету обговорення голова відповідає на запитання, дає необхідні пояснення та довідки. За відносно короткий час слід знайти якомога більшу кількість варіантів розв'язання проблеми, запропонованих учасниками без

попередньої підготовки. У нараді беруть участь не більше 10-12 чоловік, запрошують осіб, які зацікавлені в розв'язанні проблеми, відрізняються високим інтелектом, самостійністю і незалежним судженням, знанням предмету. З проблеми висловлюється кожний учасник наради. *Основою кожного виступу є конструктивна пропозиція.* Допускаються будь-які пропозиції, аж до парадоксальних. Пропозицій повинно бути якомога більше. Аргументується пропозиція тільки на вимогу половини учасників наради. Критика пропозицій заборонена. Усі позиції систематизуються виходячи з певних критеріїв – вартість, оригінальність та ін.; потім фіксуються у скороченому вигляді на дошці у вигляді проекту рішень. Пункти, з яких згоди не досягнуто, фіксують для подальшого їх доопрацювання та обговорення.

«Нарада без наради» проводиться в три етапи:

1) керівник формулює у письмовому вигляді проблему, яка вимагає колективного рішення;

2) підбираються необхідні данні і вихідні матеріали для рішення проблеми, складається список осіб, які можуть взяти участь у пошуку оптимальних рішень, їм висилають бланки з письмовим формулюванням проблеми і вказівкою про місцезнаходження матеріалів для можливого рішення проблеми;

3) кожен з учасників повинен письмово викласти свою точку зору на тому ж бланку. Один з учасників обговорення, призначений керівником, збирає заповнені бланки, знайомиться з їх змістом, розмовляє з кожним учасником, уточнюючи пропозиції та приймає остаточне рішення щодо вирішення проблеми.

Телеконференції – поєднання можливостей телефону, телебачення та обчислювальної техніки. Телеконференція дає змогу її учасникам не збираючись в одному залі та не відриваючись від своїх робочих місць спілкуватися. При цьому учасники конференції можуть бачити і слухати один одного, обговорювати поставленні, згідно з порядком денним, питання. Телеконференції проводяться в обладнаному великому залі, де розміщується телевізійна й акустична апаратура. Порівняно з традиційною технікою проведення *телеконференції мають ряд переваг*:

1) економія коштів, пов’язана з транспортними засобами і засобами на відрядження;

2) висока оперативність організації конференції. Обговорення проблеми може бути організовано практично негайно після її виникнення;

3) може взяти участь більша кількість працівників;

4) кожен учасник конференції може використовувати будь-які матеріали – графіки, діаграми, схеми, плакати, тести, які можуть одночасно з’являтися на екрані.

Таким чином, наради, засідання, збори, конференції являють собою різні форми участі персоналу організації у розгляді, обговоренні, вирішенні будь – яких питань чи проблем, що дозволяє скоротити час на розв’язанні виробничих, організаційних та інших цінних питань.

Характерні типи учасників нарад:

1) «сперечальник» - ведучий повинен зберігати спокій і діловитість. Краще, якщо твердження сперечальника спростовують учасники;

2) «позитивіст» - такому працівникові слід доручити висновки наради, свідомо залучаючи його до дискусії;

3) «всезнайка» - висміювати його не слід. Краще закликати учасників наради зайняти певну позицію щодо його промови;

4) «балакучий» - такого учасника треба тактовно переривати, нагадуючи про регламент;

5) «сором’язливий» - постановкою нескладних запитань слід зміцнити його впевненість у собі;

6) «негативіст» - визнати, оцінити його знання та досвід;

7) «байдужий» - запитати його про роботу, навести приклад з його сфери інтересів;

8) «значний керівник» - уникати прямої критики, використовуючи техніку «так, але...»;

9) «той, що багато розпитує» - краще не відповідати на його запитання, адресуючи їх учасникам наради.

Питання для самоконтролю

1. Висвітліть сутність ділової наради. Яке значення вона має в управлінській діяльності менеджера?
2. Наведіть позитивні та негативні сторони ділової наради.
3. Розкрийте класифікацію ділових нарад.
4. З якою метою призначають проведення наради?
5. З яких етапів складається організація ділової наради у підприємстві?
6. Розкрийте зміст етапу «підготовка наради». Які складові графіка проведення ділових нарад?
7. Які вимоги висувають до порядку денного?
8. Від чого залежить склад та кількість учасників наради?
9. Які складові визначення планового кошторису наради?
10. Висвітліть особливості підготовки доповіді.
11. Яким чином здійснюється підготовка проекту рішення?
12. Що містить в собі підготовка учасників до наради?
13. зазначте вимоги, що висувають до тексту доповіді.
14. Яким чином будуються відповіді на запитання? Розкрийте рекомендації, яких слід дотримуватися під час відповідей на запитання.
15. Яким чином слід організовувати обговорення доповідей?
16. Висвітліть рекомендації голові наради.
17. Які рекомендації слід ураховувати тому, хто виступає?
18. Розкрийте складові елементи етапу підведення підсумків наради.
19. Назвіть особливості проведення інструктивної та оперативної наради.
20. Розкрийте специфіку проведення наради методом «мозкової атаки» та «наради без наради».
21. У чому полягають особливості проведення та переваги телеконференції?

Індивідуальне завдання

Тип завдання: аналітичне дослідження компонентів проведення ділової наради.

Мета завдання: придбання навичок планування етапів проведення ділової наради.

Самостійна робота: проаналізувати за літературними джерелами компоненти успішного проведення ділової наради, скласти план проведення наради за результатами роботи умовного підприємства за минулий рік.

Форма подання звіту: структурований в письмовій формі.

Теми рефератів

1. Особливості проведення проблемних нарад.
2. Підготовка доповіді та проекту рішення.
3. Особливості та технології проведення ділових нарад.
4. Етика ділового спілкування у мультикультурному аспекті.
5. Службове спілкування менеджера.

Тести

Контрольні запитання одиничного вибору відповідей

1. За способом проведення ділові наради бувають:

а) диктаторські;

б) автократичні;

в) дискусійні;

г) усі відповіді вірні.

2. За ступенем підготовленості до ділових наради НЕ відносять:

а) заплановані, які регулярно проводить керівник, наприклад, щотижневі;

б) позапланові, які проводяться у разі виникнення на нередбачуваних, надзвичайних ситуацій;

в)перезаплановані, тобто переглянуті;

г) немає правильної відповіді.

3. За кількістю учасників існують такі види ділових нарад:

а) наради з вузьким складом учасників (до 5 чоловік);

б) розширені наради (до 20 чоловік);

в) представницькі наради (понад 20 чоловік);

г) усі відповіді вірні.

4. Етап підготовки наради включає:

а) планування наради;

б) підготовка доповіді і проекту рішення;

в) підготовка документів і приміщення;

г) усі відповіді вірні.

5. При підготовці доповіді враховуються такі фактори:

а) значення проблеми, іноді доцільно, щоб з доповіддю виступав керівник підкреслюючи цим важливість проблеми;

б) наявність серед підлеглих працівника, що знає проблему, вміє викласти матеріал і користується авторитетом у колег;

в) необхідність у процесі наради вести полеміку з вузькопрофесійних питань, до якої керівник може бути не готовий;

г) усі відповіді вірні.

Контрольні запитання множинного характеру відповідей

1. Позитивні сторони нарад:

а) можливість оперативно та у короткий термін одержати потрібну інформацію,

б) можливо проводити у будь-який час

в) можливість прийняти колективне рішення

г) можливість познайомитися з усіма учасниками процесу

д) можливість ознайомитися з різними точками зору щодо проблеми та шляхів її вирішення;

2. Негативні сторони нарад:

а) можливість прийняти колективне рішення

б) невизначеність колективних відповідей

в) вимагає значних витрат часу

г) отримання вірних шляхів вирішення проблем

д) їх висока вартість;

3. Класифікація ділових нарад за способами проведення:

а) дискусійні
б) компромісні
в) тоталітарні
г) сегрегативні
д) автократичні
е) демократичні
є) диктаторські

4. Перший етап проведення ділової наради включає:

а) проведення докладу
б) підготовка документів і приміщення
в) аналіз матеріалу
г) підготовка доповіді і проекту рішення
д) обговорення доповіді
е) планування наради;

5. Етапи проведення «наради без наради»:

а) керівник формулює у письмовому вигляді проблему, яка вимагає колективного рішення

б) підбираються необхідні данні і вихідні матеріали для рішення проблеми,

в) визначення чітких параметрів передбачуваних результатів

г) кожен з учасників повинен викласти свою точку зору і письмово викласти на тому ж бланку.

д) передавання учасникам вказівок і розпоряджень, роз’яснення і деталізація їх щодо конкретних умов роботи

Рекомендована література

1. Постанова Кабінету Міністрів України “Про затвердження інструкції з діловодства за зверненнями громадян в органах державної влади і місцевого самоврядування, об'єднаннях громадян на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форм власності, в засобах масової інформації” // Офіційний вісник України. - 1997. - № 4. - Ст. 202.
2. Методичні рекомендації щодо складання відомчих (галузевих) переліків документів із зазначенням термінів їхнього зберігання / Головархів України при Кабінеті Міністрів України. УДНДІАСД. - К., 1997 - 18 с.
3. Ломачинська І. Спеціальне діловодство: Навч. посіб. для дистанц. навч.:В 2 ч. / Відкритий міжнародний ун-т розвитку людини "Україна". Інститут дистанційного навчання / Т.Г. Горбаченко (наук.ред.). — К. : Університет "Україна", 2006. — 444с.
4. Хміль Ф. Ділове спілкування : Навчальний посібник / Федір Хміль,. - К. : Академвидав, 2004. - 278 с.

5. Робінс С., Де Ченцо Д. Основи менеджменту / Пер. з англ. А. Олійник та ін. – К.: Основи, 2002. – 671 с.

ТЕМА 10. ДІЛОВІ КОНТАКТИ В ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

10. 1. Техніка ділових контактів з підлеглими.

10. 2. Проведення ділових зустрічей та бесід.

10. 3. Особливості проведення ділових переговорів.

10. 4. Техніка прийому відвідувачів.

10. 5. Особливості ведення телефонної розмови.

10. 6. Етикет ділових контактів.

Основні терміни та поняття: види та прийоми переконуючих впливів, правила переконання співрозмовника, ділові переговори, техніка прийому відвідувачів, парадокс телефону, телефонна розмова, етикет, правила вітання, правила представлення, правила спілкування, правило Гомера, правило Паскаля, правило Сократа, ділова субординація, критика, візитна картка, прийоми, модель поведінки.

10.1. Техніка ділових контактів з підлеглими

Якщо керівник показує підлеглому, що він роздратований
і не може контролювати свої емоції, то йому треба
зайнятися чимось іншим,
а не роботою з людьми.
Мішель Фадуль

У діяльності менеджера найбільше значення мають контакти з підлеглими, їхня ефективність багато в чому визначається станом відносин між менеджером і підлеглими. Ці відносини повинні *базуватися на принципах***,** дотримання яких полегшує контакти менеджера, створює передумови для об'єктивної оцінки діяльності працівників і їх результатів:

1. Функції, обов'язки, права і відповідальність працівників точно і однозначно визначено і зафіксовано у відповідних документах.

2. Кожен працівник підлеглий одній особі, тобто своєму безпосередньому керівникові; передавання розпоряджень без відома керівника не допускається.

3. Кожне завдання містить вказівку про те, хто його виконує, хто за нього відповідає, що і за який час повинно бути зроблено, яким має бути результат.

4. Цілі підприємства, досягненню яких сприяє своєю працею виконавець, вищі за цілі підрозділу і особисті прагнення працівника.

Зазначені принципи є основними. Разом з тим є безліч рекомендацій, які дають змогу (за умови їх дотримання) підвищити ефективність взаємодії з підлеглим, посилити вплив керівника. Розглянемо деякі з них.

Спілкуючись з підлеглими, слід мати на увазі, що їх з погляду сприйняття інформації, яка надходить від менеджера, поділяють на три групи:

1. активні — виявляють ініціативу, добре розуміють вказівки, точно і акуратно виконують усі елементи завдання, цікавляться метою підприємства, прагнуть брати активну участь у її досягненні;

2. пасивні — байдуже сприймають вказівки, байдужі до змісту роботи і справ підприємства;

3. резистентні — чинять опір діям, часто і без підстав сперечаються з керівником, критикуючи підприємством, не намагаються брати участь у її справах.

Діапазон впливу на підлеглих великий. Можна виділити, наприклад, серед них такі:

- переконання (порада, рекомендація);
- спонукання (прохання, пропозиція);
- примушування (наказ).

Досвід і підготовка менеджера, стиль поведінки, характер, темперамент, відносини, що склалися в колективі, і багато інших причин визначають вибір тієї чи іншої форми впливу.

Можна виділити такі правила встановлення взаємин між менеджером і підлеглими (акцент робиться на підлеглих):

1. Підлеглий повинен знати, що йому варто робити і при цьому мати ясне уявлен-

ня про очікувані кінцеві результати.

2. Підлеглий і всі, з ким він працює, повинні мати чітке уявлення про обсяг і межі своїх повноважень.

3. Підлеглий повинен розуміти, які його взаємини з колегами.

4. Підлеглий повинен знати, які кінцеві результати можуть бути зіпсовані внаслідок добре зробленої роботи.

5. Підлеглий повинен знати, коли і що він виконав відмінно.

6. Підлеглий повинен знати, коли і де він припустився помилки.

7. Підлеглому варто вказати, що можна і потрібно зробити для виправлення допущених помилок.

8. Підлеглий повинен знати, що він вносить важливий вклад у загальну справу.

9. Підлеглий повинен знати, що начальник не тільки визнає цінності його внеску, але і сповіщає про це іншим.

10. Підлеглий повинен почувати, що керівник сприймає його як особистість.

11. Підлеглий повинен почувати, що керівник піклується про його успіхи і кар'єрне зростання.

Менеджеру слід враховувати, що процедура переконання підлеглих включає чотири основних *види переконуючих впливів:*

1) інформування;

Так, перш ніж діяти, людину слід *інформувати* про те, що потрібно зробити. При цьому працівнику необхідно усвідомити, чи слід це робити і чи зможе він це зробити.

Для цього варто проінформувати слухача про важливість мети, її досяжність, про засоби її досягнення.

2) роз'яснення;

Потім потрібно дати роз'яснення. Існують такі *види роз яснення:*

- інструктивне роз'яснення: проводиться тоді, коли підлеглому потрібно запам'ятати, що і як треба зробити;
- роз'яснення з описанням: за ступенем викладення є близьким до розповіді;
- роз'яснення з міркуванням: має за мету активізувати розумову діяльність слу-

хача. Для посилення впливу наводяться аргументи «за» і «проти», ставляться питання перед собою і слухачем.

3) доказ;

Доказ будується на таких законах логіки: закон тотожності, закон протиріччя, закон виключеного третього, закон достатньої підстави.

При «переконанні-доказі» варто постійно враховувати необхідність задоволення потреб людини.

Потреби поділяють на п'ять рівнів:

- фізіологічні потреби (їжа, вода, сон, житло і т. д.);
- потреба в безпеці, впевненості у майбутньому;
- потреба належати певній спільності (родина, друзі, колектив і т. д.);
- потреба в повазі, визнанні;
- потреба в самореалізації, прояві своїх можливостей, а також духовні потреби.

Людина охоче просувається до більш високого рівня потреб після задоволення потреб нижніх рівнів. Коли потреба задоволена, інтерес переміщається до більш високого рівня потреби, і це стає найсильнішим мотивом у даний момент.

4) Ці закономірності повинні враховуватися при побудові доказів, а тим більше — *спростування.*

Якщо погляди розходяться, то для доказу своєї правоти потрібно аргументовано спростувати точку зору співрозмовника.

В процесі переконання менеджер повинен виходити з двох обставин:

1) враховувати особливості осіб, з якими він спілкується;

2) враховувати становище, що склалося.

Тобто він змушений застосовувати різноманітні *прийоми переконуючого впливу,* зокрема:

1. Наставляння: на відміну від команд і наказів воно є більш ліберальним і, скоріше, нагадує раду, вказівку на форму діяльності.

2. Непряме схвалення: на відміну від лестощів воно має більш схований характер і спрямоване на дії, а не на якості особистості.

3. *Метод Сократа:* полягає в тому, щоб на початку бесіди не дати співрозмовнику сказати «ні».

4. *Команди і накази:* вимагають від людей швидкого і точного виконання без критичних реакцій.

5. *Обмануте чекання:* Цей метод полягає в тому, що у співрозмовника цілеспрямовано формуються в деякому напрямку певні чекання. Коли напруженість чекань досягає межі, йому дають зрозуміти їхню даремність. За цим неминуче випливає стан розгубленості, у якому співрозмовник практично без заперечень сприймає будь-яку ідею.

6. «Вибух» — миттєва перебудова особистості під впливом сильних емоційних переживань. Застосування «вибуху» вимагає створення спеціальної ситуації, в якій виникли б почуття, здатні вразити людину своєю несподіванкою і незвичайністю.

7. *Категорична вимога:* має силу наказу. У зв'язку з цим вона може бути ефективною лише в тому випадку, коли менеджер має велику владу або великий авторитет.

8. *Заборона,* яка знаходиться на межі примушення і переконання, що негативно діє на співрозмовника. Заборона спрямована, як правило, проти певних імпульсивних дій або недозволених прийомів.

9. Пор*ада:* найбільш ефективний прийом у тому випадку, коли співрозмовник переймається довірою до менеджера.

10. *«Плацебо».* Цей прийом грунтується на використанні психологічного настрою людини, що переконується, його самопереконанні.

11. *Осудження.* Має переконуючу силу тільки в умовах, коли співрозмовник ідентифікує себе з менеджером: «Він один з нас». В інших випадках осудження сприймається як повчання, яке можна вислухати, але яке не потрібно виконувати. З тієї причини, що людина досить активно захищає своє «Я», вона часто розглядає цей прийом як замах на свою самостійність.

12. *Натяк* — це прийом непрямого переконання за допомогою жарту, іронії та аналогії. Формою натяку може бути і рада. Сутність натяку полягає в тому, що він

адресується не до свідомості, не до логічного міркування, а до емоцій. Оскільки натяк таїть у собі потенційну можливість образи особистості співрозмовника, то користуватися їм найкраще в ситуації «концертного настрою».

13. *Комплімент:* наштовхує людину на міркування, на здогад.

Разом з тим, менеджер повинен враховувати той факт, що успішне застосування навіть вдалого прийому багато в чому залежить від фонового забезпечення бесіди, тобто від психічного стану співрозмовників.

Підлеглих слід орієнтувати на надання допомоги менеджеру. Допомога може бути різною: поради, рекомендації, дострокове виконання завдання, розробка варіантів вирішення, не передбачених, завданням, пошук додаткової інформації, аналогій (наприклад, повідомлення про те, як на іншому підприємстві вчинили в подібній ситуації, тощо), передбачення можливих наслідків.

Використання цих або інших форм залучення працівників до управління вимагає від них розуміння завдань, поставлених перед підприємством (менеджером), самостійного мислення, ініціативи, творчого підходу до виконуваних функцій, зацікавленого ставлення до праці і її результатів.

Менеджер, у свою чергу, також допомагає підлеглому. Проте ця допомога не повинна призводити; до ситуації, коли підлеглий перекладає виконання своїх функцій на менеджера. Керівник підрозділу, наприклад, не повинен звертатися до керівників інших підрозділів з питань, які мають вирішувати його підлеглі. Винятки з цього правила можливі, проте їх слід уникати.

10.2. Проведення ділових зустрічей та бесід

Складова частина професійної кваліфікації менеджера полягає у такому:

- вміння підтримувати активні, безпосередні контакти з людьми, що оточують його, керівниками, підлеглими, колегами, журналістами, громадськими-діячами, молоддю, пенсіонерами та ін.

- здатність вести діалог, наукову дискусії або невимушену бесіду, відкрито і гостро полемізувати, слухати і розуміти опонента,

- аргументовано, переконливо і відверто відстоювати свої позиції, не принижуючи при цьому інших, вміти переконувати.

Це якості, необхідні сучасному менеджеру.

Можна стверджувати, що характер роботи менеджера значною мірою орієнтований на ділове спілкування з широким колом людей. Він проводить бесіди один на один або з групою співробітників, готується до них або вони виникають несподівано; співрозмовник стриманий, тактовний, лояльний або, навпаки, збуджений, нетактовний, грубий—усі ці та інші фактори менеджер повинен враховувати, оскільки вони значно впливають на хід ділової бесіди, можуть мати вирішальний вплив на її результати.

Дослідженнями встановлено, що ділові зв'язки, що здійснюються у формі прямих контактів менеджера, потребують не менш як 70 % його робочого часу.

Форми таких контактів різні — інструктаж, прийом відвідувачів, відвідування робочих місць підлеглих, видавання завдань, звіти про їх виконання та ін. Нерідко такі контакти називають «діловими бесідами».

Практика виробила методи і прийоми, вміле використання яких дає змогу зробити ділове спілкування менеджера більш результативним і раціональним.

Для успіху ділових контактів менеджер повинен створити у колективі сприятливу соціально-психологічну атмосферу. Цьому сприяють єдність у розумінні мети, поставленої керівником і прийнятої колективом, спільна, колективна робота і творчість, доброзичливість, товариські стосунки між людьми.

В умовах дійсно колективної, спільної роботи зростають самостійність і відповідальність кожного працівника.

З метою ефективного використання часу, підтримання доброзичливих стосунків з партнерами, створення робочої атмосфери під час ділових контактів, і, основне, для підвищення їх результативності необхідно:

1) усі зустрічі, відвідування, прийоми та інші подібні заходи слід, якщо це можливо, планувати, тобто передбачати необхідність або вірогідність їх проведення. Планування може здійснюватися на тиждень, місяць, квартал, йдеться тут не про план або графік, хоча і їх не виключають. Менеджер повинен

знати з ким, коли, де і з якою метою він передбачає зустрітися за своєю ініціативою, очікувані результати зустрічі, заходи щодо їх підготовки.,

2) кожній зустрічі і бесіді обов'язково має передувати попередня домовленість. Ініціатор зустрічі, як правило, готується до неї заздалегідь, чітко уявляючи мету, до якої прагне, ресурси, які можуть бути використані для її досягнення, та ін. Інша сторона таких переваг не має. Повідомлення дасть змогу підготуватися до бесіди, провести консультації, запросити спеціалістів, підготувати документи, скоротити під час зустрічі пояснення, спланувати свій час. Крім того, несподівана поява відвідувача порушує заздалегідь спланований розклад робочого дня, вносить поспіх, дезорганізовує працівників.

У зв'язку з цим слід підкреслити, що практика несподіваного виклику керівників у вищі інстанції (як правило, «терміново», «негайно»,«якомога швидше» та ін.) негативно позначається на організації і результатах, роботи, оскільки вона безпосередньо пов'язана з роботою багатьох підлеглих. Порушений графік роботи керівника автоматично деформує організацію робочого дня підлеглих і колег. Характерно, що у лексиконі ділових людей зарубіжних фірм слова «викликати» немає. Керівника можуть запросити, заздалегідь повідомивши про мету і строки запрошення.

3) Безпосередня підготовка зустрічі або бесіди повинна включати визначення її теми терміну зустрічі, ліміту часу, мету, плану проведення, прогнозу результатів.

Учасникам зустрічі слід повідомляти, коли вона почнеться і скільки часу триватиме. Змінювати час проведення того або іншого-заходу можна тільки як виняток. У цьому випадку всім його учасникам повідомляють про це, бажано із зазначенням причини зміни.

4) Сучасний менеджер має бути пунктуальним. Пунктуальність — один з найважливіших факторів поваги, довіри, успіху.

5) *Призначаючи зустріч, плануючи участь у бесіді, менеджер повинен чітко уявляти мету, якої він хоче досягти* (переконання слухачів, їх інформування, створення громадської думки, одержання інформації, з'ясування ставлення

учасників до плану, проекту та ін.), *а також спробувати уявити собі мету, яку передбачає досягти у бесіді з ним співрозмовник (учасник бесіди), його позиції та аргументи.* Співрозмовник може просити ресурси, наполягати на зміні умов, вимагати кадрових переміщень та ін. Чим точніше зуміє менеджер уявити собі позицію опонента, тим більш вагомі будуть його аргументи і більш авторитетною його позиція.

6) На початку бесіди слід встановити контакт із співрозмовником. Для цього необхідно:

а) переконати його в щирості вашого бажання зрозуміти його погляд; бути уважним і об'єктивним, готовим надати йому можливу допомогу;

б) виявити інтерес до співрозмовника, наприклад, можна спитати його про здоров'я, сім'ю, справи, успіхи, плани.

в) в процесі ділових стосунків забезпечити взаємну довіру, повагу, відвертість і щирість.

7) Якщо менеджер не знає відвідувача, слід з'ясувати: його посаду, прізвище, ім'я та по батькові, кого він представляє, мету його візиту. Про відвідувача вже в момент його появи створюється певне враження, яке може вплинути не тільки на тональність бесіди, а й на її результат. Не завжди слід довіряти першому враженню, оскільки в ході бесіди первинна оцінка може змінитися. Суб'єктивізм власних оцінок не повинен заважати бесіді. Якщо треба уточнити аргументи або з'ясувати позицію співрозмовника, вдаються до запитань. Вони повинні бути зрозумілими співрозмовнику, чіткими, тактовними і задавати їх треба після того, як викладено суть справи. Перебивати співрозмовника не можна. Доцільно використовувати, наприклад, такі запитання: чи правильно я Вас зрозумів? Чи перевіряли Ви це особисто? Чи достовірно це встановлено?

8) Слід навчитися умінню слухати. Це один з критеріїв комунікабельності. Якщо виклад був непослідовним, сумбурним, нелогічним, слід попросити співрозмовника (або допомогти йому) сформулювати загальний висновок (прохання, скаргу). До того ж, доцільно повторити своїми словами основні положення його доповіді. Після переконання у вірності розуміння

співрозмовника, слід відповідати.

Під час бесіди співробітник може звернути увагу менеджера на негативні моменти у діяльності підприємства у цілому або підрозділу, де він працює. Таку поведінку, якщо вона зумовлена бажанням поліпшити справу, слід заохочувати. Дуже важливо розрізняти, коли приховані недоліки виявляють внаслідок контролю, перевірок, інспекції, і коли їх свідомо розкривають співробітники. Це можливо в умовах повної довіри між усіма працівниками підприємства.

8) Необхідно уникати зіткнення думок. У процесі бесіди нерідко виникає ситуація, коли співрозмовники безкомпромісно протистоять один одному.

У таких випадках:

а) слід відокремити предмет суперечки від завдання, тобто виключити все другорядне, що з'явилося під час полеміки, зумовлене різкістю висловлювань.

б) важливо з самого початку не дати себе втягти в безплідну полеміку, намагатися терпляче вислухати опонента.

в) у своїх судженнях слід уникати категоричності, визнаючи певну їх недосконалість.

г) не слід використовувати вирази типу «кожному зрозуміло», «тут може бути тільки одне рішення», «завжди так робили і надалі робитимемо так само» та ін. Найкраще використати прийом від супротивного: «Припустімо, Ви праві. Тоді виникає ситуація...».

9) Вміти контролювати свій емоційний стан. Емоції під час бесіди слід розглядати як засоби змістового збагачення мови. Іноді їх треба приховувати, якщо вони перешкоджають нормальному ходу бесіди. У інших випадках емоційні засоби мови можуть підвищити увагу працівника, примусити його зосередитися, підняти настрій та ін.

10) Застосовувати різні методи та стилі проведення бесід залежно від своїх психологічних настанов співрозмовника. Наприклад, під час бесіди з працівником, якого пригнічують можливі негативні наслідки його рішень і дій, труднощі у досягненні поставленої мети і сумніви, *доцільний вольовий, командний тон.* В такій, ситуації енергійна вольова підтримка може виявитися

дуже корисною, вона морально зміцнить працівника, допоможе позбутися сумнівів, надасть нового імпульсу його роботі. Тон бесіди з підлеглим, який здатний перебільшувати свої досягнення, пишається успіхом, чекає захоплення, має бути іншим — *спокійно врівноваженим, можливо і трохи іронічним.*

Слід тоном бесіди допомогти працівнику неупереджено подивитися на свої досягнення, намагатися більш або менш об'єктивно їх оцінити. При цьому, звичайно, справжні успіхи працівника треба відзначити і підкреслити.

11) Враховувати, що основна передумова успішного контакту із співрозмовником — не пригнічувати особистість, а стимулювати її самовираження. Є багато способів досягнення цього ефекту:

- відзначити здібності, успіхи і досягнення співрозмовника;
- виявити зацікавленість в його ідеях і пропозиціях та дати їм високу оцінку;
- підкреслити погляди ваші і співрозмовника, що збігаються, на об'єкт, подію, явище;
- дати змогу співрозмовнику повно і докладно викласти проблему, що його хвилює, не перебиваючи і не спиняючи його;
- висловити впевненість у тому, що ваш колега виконає найсерйозніше доручення;
- підтримати його в разі невдачі або допомогти йому;
- запропонувати роботу (дати доручення, завдання), яка зацікавить працівника.

12) Уникати, попереджати конфліктні ситуації. Для цього доцільно обрати один з таких способів поведінки:

а) перша базується на раціональній оцінці змістовної сторони, суті конфлікту. Внаслідок такої оцінки одна, а іноді й обидві сторони можуть змінити свій погляд (мету, вимога, строки), відмовитися від частини своїх претензій, більш повною мірою врахувати інтереси партнера, розпочати пошук компромісного рішення та ін.;

б) передбачає зниження емоційного напруження — знизити голос, вести розмову у більш спокійному тоні, відмовитися від упередженого ставлення до проблеми або людини, додержувати коректності у мові та поведінці;

в) послаблення акцентів на тих моментах бесіди, які викликають роздратування опонента, прагнення дійти згоди.

13) В основу будь-яких контактів керівника з підлеглими має бути покладений принцип правдивості. Не можна допускати різного роду фальсифікації, перебільшення, приховання важливих аспектів тощо.

14) Після досягнення мети ділової бесіди менеджеру необхідно:

- сформулювати результати бесіди в присутності співрозмовника;
- зафіксувати всі пункти, з яких досягнуто домовленості;
- подякувати співрозмовнику.

Менеджеру доцільно застосовувати певні *правила, що допоможуть переконати співрозмовника*.

Перше правило (правило Гомера) полягає у такому: «Черговість аргументів, що наводяться, впливає на їхню переконливість. Найбільш переконливий такий порядок аргументів: *сильні — середні — один найсильніший».*

Таким чином, слабкими аргументами краще не користуватися: виявивши їх у процесі підготовки, не слід застосовувати їх для переконання. Вони принесуть тільки шкоду.

Не кількість аргументів вирішує результат справи, а їхня переконливість і надійність. Той самий аргумент для різних людей може бути і сильним, і слабким. Тому сила (або слабкість) аргументів повинна визначатися з погляду особи, що приймає рішення.

Друге правило (правило Сократа) полягає у такому: «Для одержання позитивного рішення з важливого для вас питання поставте його на третє місце, а спочатку поставте співрозмовнику два коротких, простих питання, на які він без ускладнення відповість вам «так».

Так, встановлено, що, коли людина говорить або чує «ні», у його кров надходять гормони адреналіну, що набудовують його на боротьбу. І навпаки, слово «так» приводить до виділення «гормонів задоволення» (ендорфінів).

Одержавши дві порції «гормонів задоволення», співрозмовник розслаблюється, налаштовується доброзичливо, йому психологічно легше сказати

«так», ніж «ні».

Третє правило — правило Паскаля. Його суть є такою: «Не заганяйте співрозмовника в кут. Дайте йому можливість «зберегти обличчя».

Так, часто співрозмовник не погоджується з нами тільки тому, що згода асоціюється в його свідомості з втратою своєї гідності.

Слова Паскаля «ніщо так не роззброює, як умови почесної капітуляції» найкраще підказують вихід із ситуації. Запропонуєте таке рішення, що дає співрозмовнику можливість з честю вийти зі скрутного положення, — це допоможе йому прийняти вашу точку зору.

Четверте правило полягає у такому: «Переконливість аргументів у значній мірі залежить від іміджу і статусу переконуючого».

Високе посадове або соціальне становище, успіхи в якій-небудь сфері діяльності, освіченість, визнання заслуг навколишніми, високі особисті якості піднімають статус людини, а разом з ним — і вагу його аргументів. Підтримка колективу також підвищує статус індивіда, оскільки статус колективу вище статусу будь-якого його члена.

Щоб застосовувати дане правило, варто мати на увазі деякі факти та обставини, що свідчать про розходження в сприйнятті статусів у залежності від ситуації. Наприклад, ряд соціологічних опитувань, проведених напередодні виборів депутатського корпусу, показав, що виборці віддають перевагу (за інших рівних умов) чоловікам, а не жінкам; особам середнього віку, а не молодим особам і людям похилого віку; кандидатам, які не є керівниками.

П'яте правило: «Не заганяйте себе в кут, не знижуйте свій статус».

Так, варто уникати вибачень (без належних на це причин), прояву ознак невпевненості («Вибачите, якщо я перешкодив», «Я б хотів ще раз почути», «Будь ласка, якщо у вас є час мене вислухати»), оскільки така поведінка знижує статус.

Шосте правило науки переконувати: «Не принижуйте статус співрозмовника».

Будь-який прояв неповаги, зневаги до співрозмовника принижує його статус і викликає, як правило, негативну реакцію.

Менеджер може штучно підвищити свій статус. Наприклад, господар кабінету додає собі велику значимість і підвищує вплив на відвідувача за допомогою зміни форми свого крісла і постановки стільця для відвідувача. Крісло з завищеною спинкою сприяє підвищенню статусу людини, що сидить в ньому, в очах відвідувача.

Менеджери, що приймають відвідувачів, повинні знати, що приниження статусу, як правило, сприймається людиною болісно і в результаті може негативно позначитися на результатах переговорів.

Сьоме правило: «До аргументів приємного нам співрозмовника ми ставимося поблажливо, а до аргументів неприємного — з упередженням».

Одне з правил ведення ділової бесіди говорить, що задача першої частини бесіди — *створити атмосферу взаємної довіри.* Таким чином, воно добре узгоджується з правилом науки переконувати.

Механізм дії цього правила такий же, як і правила Сократа: приємний співрозмовник стимулює вироблення «гормонів задоволення» і небажання вступити в конфронтацію. Неприємний — навпаки.

Приємне враження створюється багатьма обставинами: поважним відношенням, умінням вислухати, грамотною мовою, приємними манерами, зовнішнім виглядом. Особливо важливе значення в умінні створити сприятливе враження на інших людей приділяється представникам таких професій, як: менеджер з продажу, менеджер з реклами, банківський працівник, страховий агент, юрист, і т. д.

Восьме правило науки переконувати таке: «Бажаючи переконати, починайте не з тих моментів, що вас розділяють, а з того, у чому ви згодні з опонентом».

Нехай це будуть навіть другорядні обставини у висловленні співрозмовника. Якщо ж ви зовсім ні з чим не згодні, подякуєте хоча б за те, що співрозмовник чітко виклав свою позицію і що вам цікаво було познайомитися з його точкою зору на проблему, а вже потім викладайте свої аргументи, що підводять співрозмовника до ваших висновків.

Дев'яте правило: «Виявляйте емпатію» (здатність до збагнення емоційного

стану іншої людини у формі співпереживання).

Емпатія допомагає краще зрозуміти співрозмовника, представити хід його думок.

Десяте правило: «Будьте гарним слухачем».

Так, уважне слухання — основа вашої переконливості: ніколи не можна переконати співрозмовника, якщо не розумієш хід його думок. Крім того, уважний слухач є привабливим для співрозмовника, тобто використовує і сьоме правило.

Одинадцяте правило полягає в такому: «Перевіряйте, чи правильно ви розумієте співрозмовника».

Так, слова, які найчастіше застосовуються, мають безліч значень у залежності від контексту. Це характерно будь-якої мови. Тому дуже часто ступінь розуміння при прийнятті повідомлення (особливо усного) є низькою.

У залежності від ситуації можна перепитати:

«Що ви маєте на увазі?»; «Уточніть, будь ласка ….», «Чи не можна докладніше...».

Дванадцяте, правило попереджає: «Уникайте «конфліктогенів» (слів, дій (або бездіяльності) , що можуть привести до конфлікту).

Тринадцяте правило - «Стежте за мімікою, жестами і позами — своїми і співрозмовника» (додаток 8)

Менеджеру слід знати мову жестів і поз. Так, на відміну від мови і міміки ми не контролюємо свою жестикуляцію і прийняті пози — це відбувається підсвідомо.

Чотирнадцяте правило: «Покажіть, що ваша пропозиція задовольняє якусь з потреб співрозмовника».

10. 3. Особливості проведення ділових переговорів

Розмовляти – це в сутності, означає

поступитися співрозмовнику в одному питанні,

щоб він нам поступився в іншому.

Отто Ернст

Переговори — це засіб взаємозв'язку між людьми, призначений для досягнення угоди, коли обидві сторони мають співпадаючі або протилежні інтереси.

Переговори призначені для того, щоб за допомогою взаємного обміну думками (у формі різних пропозицій відносно рішення поставленої на обговорення проблеми) одержати угоду, що відповідає інтересам обох сторін: дійти результатів, які задовольняють усіх його учасників.

Переговори виконують такі *функції:*

1) інформаційно-комунікативна функція: характерна для попередніх переговорів, в процесі яких відбувається взаємна «розвідка» обмін поглядами, інформацією, налагодження зв'язків і відносин;

2) досягнення домовленостей — функція переговорів, проведених в умовах, коли необхідна інформація отримана, позиції сторін, визначені і є необхідним аналіз протиріч для досягнення погоджених рішень і підписання договору про спільну діяльність;

3) регулювання, контроль, координація дій — ці функції характерні для перего-ворів, що здійснюються в процесі спільної-роботи, коли є необхідним контроль за виконанням досягнутих угод, подальше підвищення ефективності спільної діяльності.

Класифікація переговорів:

1. У залежності від середовища:

а) зовнішні (з іншими державами, підприємствами і т. д.);

б) внутрішні (між підрозділами, між адміністрацією і профспілковим комітетом).

2. За кількістю учасників:

а) двосторонні;

б) багатосторонні (як правило, відрізняються більшою тривалістю і складністю узгодження варіантів рішень і т. д.).

3. За повторюваністю:

а) разові переговори (проводяться, якщо проблеми носять разовий характер, якщо вони легко і швидко вирішуються);

б) постійні переговори, з визначеними перервами (проводяться, якщо виникають все нові і нові проблеми (такі переговори більш характерні для політичних діячів),

4. За умовами проведення:

а) переговори, що проводяться в умовах конфлікту або кризи відносин (більш характерні для внутрішніх переговорів);

б) переговори, що ведуться в межах співробітництва (більш характерні для зовнішніх переговорів).

5. У залежності від цілей:

а) переговори, що спрямовані на встановлення відносин;

б) переговори, що спрямовані на продовження існуючих відносин;

в) переговори, що спрямовані на нормалізацію несприятливих відносин; -

г) переговори, що спрямовані на зміну характеру відносин і додання їм нового, більш високого рівня;

д) переговори, що спрямовані на одержання додаткових, побічних результатів.

6. За змістом:

а) політичні переговори (про загальні підходи);

б) економічні переговори (про фінанси, ціни, оплату і т. д.);

в) технічні переговори;

г) особисті переговори.

7. За характером:

а) офіційні переговори (їх задачею є підписання відповідних документів, що мають юридичну силу);

б) неофіційні (без підписання відповідних юридичних документів).

Основною метою переговорів є прийняття (після спільного обговорення проблеми) рішення, яке б усіх влаштовувало.

Рішення може бути:

- конструктивним, що пов'язане з реальними змінами до кращого, або

деструктивним (руйнівними);

- пропагандистським (пов'язане з обіцянками на словах без відповідних зобов'язань);
- заспокійливим (що заспокоює суспільну думку).

Переговори можуть проходити легко або напружено, партнери можуть домовитися між собою, або взагалі не прийти до згоди. Тому для кожних переговорів необхідно розробляти і застосовувати спеціальну тактику і техніку їхнього ведення.

У зв'язку з розмаїтістю переговорів неможливо запропонувати їхню точну модель.

Узагальнені етапи проведення ділових переговорів наведено в табл.. 10.1.

Таблиця 10.1.

Етапи проведення ділових переговорів

I етап	Підготовка переговорів
II етап	Проведення переговорів
III етап	Рішення проблеми (завершення переговорів)
IV етап	Аналіз підсумків ділових переговорів

I етап — підготовка ділових переговорів. Успіх переговорів цілком залежить від того, наскільки добре до них підготуватися. До початку переговорів необхідно мати розроблену їхню модель, зокрема, необхідно:

- чітко уявляти собі предмет переговорів і проблему, що обговорюється (ініціатива на переговорах буде в того, хто краще знає і розуміє проблему);
- обов'язково скласти зразкову програму, сценарій ходу переговорів (у залежності від труднощів переговорів може бути кілька проектів);
- визначити моменти своєї непоступливості, а також проблеми, де можна поступитися, якщо виникають складності у переговорах;
- визначити верхній і нижній рівні компромісів з питань, що викликають найбільш гостру дискусію.

Реалізація даної моделі можлива в тому випадку, якщо в процесі підготовки переговорів будуть вивчені такі питання:

- мета переговорів;
- партнер по переговорам;
- предмет переговорів;
- ситуація та умови переговорів;
- присутні на переговорах;
- організація переговорів.

П етап — проведення переговорів. У практиці менеджменту при проведенні ділових переговорів використовуються такі основні методи:

1) варіаційний метод;
2) метод інтеграції;
3) метод зрівноважування;
4) компромісний метод.

Варіаційний метод. При підготовці до складних переговорів (наприклад, якщо вже заздалегідь можна передбачити негативну реакцію протилежної сторони) слід з'ясувати такі питання:

- у чому полягає ідеальне (незалежно від умов реалізації) рішення поставленої проблеми в комплексі?
- від яких аспектів ідеального рішення (з урахуванням усієї проблеми в комплексі, партнера і його можливої реакції) можна відмовитися?
- у чому слід бачити оптимальне (високий ступінь імовірності реалізації) рішення проблеми при диференційованому підході до очікуваних наслідків, труднощів, перешкод?
- які аргументи необхідні для того, щоб належним чином відреагувати на очікуване припущення партнера, обумовлене розбіжністю інтересів і їхнім однобічним здійсненням?
- яке змушене рішення можна прийняти на переговорах на обмежений термін?
- які екстремальні пропозиції партнера варто обов'язково відхилити і за допомогою яких аргументів?

Такий аналіз виходить за межі альтернативного розгляду предмету переговорів і вимагає дослідження всього предмету діяльності, творчості і реалістичних оцінок.

Метод інтеграції. Призначений для того, щоб переконати партнера в необхідності оцінювати проблематику переговорів з урахуванням суспільних взаємозв'язків і потреб розвитку кооперації.

Застосування цього методу не гарантує досягнення угоди в деталях. Використання його доцільно в тих випадках, коли, наприклад, партнер ігнорує суспільні взаємозв'язки.

Намагаючись досягти того, щоб партнер усвідомив необхідність інтеграції, не слід ігнорувати його законні інтереси. Тому необхідно уникати повчальних закликів, що не стосуються інтересів партнера і не пов'язані з конкретним предметом обговорення. Навпаки, слід викласти партнеру свою позицію і підкреслити, яких дій у межах спільної відповідальності за результати переговорів від нього очікують.

Незважаючи на розбіжність інтересів двох сторін, слід особливо відзначити необхідність рішення проблеми, що обговорюється.

Слід спробувати виявити в сфері інтересів загальні для всіх аспекти і можливості одержання взаємної вигоди і довести усе це до відома партнера.

Метод зрівноважування. При використанні цього методу слід враховувати такі рекомендації:

1. Необхідно визначити, які докази та аргументи (факти, результати розрахунків, статистичні дані, цифри і т. д.) потрібно використовувати, щоб спонукати партнера прийняти Вашу пропозицію.

2. На певний час слід думкою встати на місце партнера, тобто подивитися на речі його очима.

3. Потрібно розглянути комплекс проблем з погляду очікуваних від партнера аргументів «за» і довести до відома співрозмовника пов'язані з цим переваги.

4. Слід обміркувати також можливі контраргументи партнера, відповідно

підготуватися до них і приготуватися використовувати їх в процесі аргументації.

5. Не слід намагатися ігнорувати висунуті на переговорах контраргументи партнера: останній чекає від Вас реакції на свої заперечення, застереження, побоювання і т. д.

6. Потрібно з'ясувати, що стало причиною такої поведінки партнера (не зовсім правильне розуміння Ваших висловлень, недостатня компетентність, небажання ризикувати, бажання потягнути час і т. д.).

Компромісний метод. Учасники переговорів повинні виявляти готовність до компромісів: у випадку розбіжностей інтересів партнера слід досягти угоди поетапно.

При компромісному рішенні згода досягається за рахунок того, що партнери після невдалої спроби домовитися між собою з урахуванням нових розумінь частково відходять від своїх вимог (від чогось відмовляються, висувають нові пропозиції).

Щоб наблизитися до позиції партнера, необхідно думкою передбачити можливі наслідки компромісного рішення для здійснення власних інтересів (прогноз ступеня ризику).

Може статися, що запропоноване компромісне рішення перевищує Вашу компетенцію. В інтересах збереження контакту з партнером можна піти на так звану умовну угоду (наприклад, відзначити принципову згоду компетентного керівника).

Наведені методи ведення переговорів носять загальний характер. *Існує ряд прийомів, способів і принципів, що деталізують і конкретизують їхнє застосування.*

1. *Зустріч і входження в контакт.* Навіть, якщо до Вас приїхала не делегація, а лише один партнер, його необхідно зустріти і провести до готелю. У залежності від рівня керівника прибуваючої делегації її може зустрічати або сам голова Вашої делегації, або хтось з учасників намічених переговорів. Стадія вітання і входження в контакт — початок прямого, особистого ділового контакту. Це загальна, але важлива стадія переговорів.

Процедура вітання займає дуже короткий час. Сама розповсюджена в європейських країнах форма вітання — рукостискання, при цьому першим руку подає хазяїн.

Розмова, що випереджає початок переговорів, повинна носити характер необтяжливої бесіди.

На даному етапі відбувається обмін візитними картками, що вручаються не під час вітання, а за столом переговорів.

2. *Залучення уваги учасників переговорів* (початок ділової частини переговорів). Коли партнер упевнений, що ваша інформація буде йому корисна, він стане з задоволенням Вас слухати. Тому слід викликати в опонента зацікавленість.

3. *Передача інформації.* Ця дія полягає в тому, щоб на основі викликаного інтересу переконати партнера по переговорам у тому, що він вчинить мудро, погодившись з Вашими ідеями і пропозиціями, тому що їхня реалізація принесе відчутну вигоду йому і його підприємству.

4. Детальне обґрунтування пропозицій (аргументація). Партнер може цікавитися Вашими ідеями і пропозиціями, він може зрозуміти і їхню доцільність, але він усе ще поводиться обережно і не бачить можливості застосування Ваших ідей і пропозицій у своєму підприємстві. Викликавши інтерес і переконавши опонента в доцільності запропонованих заходів, слід з'ясувати його бажання. Тому наступний крок у процедурі проведення ділових переговорів полягає в тому, щоб виявити інтереси та усунути сумнів.

Генеральний директор компанії «Консалтингова група «НАУ» Олег Хом'як відзначив: «Національні, ментальні і культурні особливості іноземців, що беруть участь у переговорах з українцями, звичайно треба враховувати. Але вони не можуть бути вирішальними під час підписання угоди, адже світовий бізнес — транснаціональна величина, що має свої загальновизнані закони і кодекси для представників усіх народів. Коли під час обговорення на вас давлять, апелюючи до національних особливостей, варто затурбуватися. Або вами намагаються маніпулювати, що допускається правилами гри, або перед вами непрофесіонал. І

якщо в першому випадку ви просто можете уникнути маніпуляції або використати відповідну методику, то в другому краще припинити спілкування».

5. Завершує ділову частину переговорів *перетворення інтересів партнера в остаточне рішення (на* основі компромісу).

III етап — рішення проблеми (завершення переговорів).

Якщо хід переговорів був *позитивним,* то на завершальній їхній стадії необхідно резюмувати, коротко повторити основні положення, які розглядалися в процесі переговорів, і, що особливо важливо, характеристику тих позитивних моментів, з яких досягнута згода сторін. Це дозволить досягти упевненості в тому, що всі учасники переговорів чітко представляють суть основних положень майбутньої угоди, в усіх складається переконання в тому, що в ході переговорів досягнуто певний прогрес. Доцільно також, ґрунтуючись на позитивних результатах переговорів, обговорити перспективу нових зустрічей.

При негативному результаті переговорів необхідно зберегти суб'єктивний контакт із партнером по переговорам. У даному випадку акцентується увага не на предметі переговорів, а на особистих аспектах, що дозволяють зберегти ділові контакти в майбутньому. Тобто варто відмовитися від підведення підсумків по тим розділам, де не було досягнуто позитивних результатів. Бажано знайти таку тему, що становить інтерес для обох сторін, зможе розрядити ситуацію і допоможе створенню дружньої, невимушеної атмосфери прощання.

Протокольні заходи є невід'ємною складовою переговорів, несуть значне навантаження в рішенні поставлених на переговорах задач і можуть або сприяти успіху, або, навпаки, створити передумову для їхньої невдачі.

Загальні рекомендації щодо ведення ділових переговорів, суть яких полягає в тому, що потрібно і що ні в якому разі не можна робити за столом переговорів подано у додатку 9.

IV етап — аналіз підсумків ділових переговорів. Переговори можна вважати завершеними, якщо ретельно і відповідально проаналізовані їхні результати, коли прийняті необхідні міри для їхньої реалізації, зроблені певні висновки для підготовки наступних переговорів.

Аналіз підсумків переговорів має такі цілі:

- порівняння цілей переговорів з їхніми результатами;
- визначення мір і дій за результатами переговорів;
- ділові, особисті та організаційні висновки для майбутніх переговорів або продовження тих, що проводилися.

Аналіз підсумків ділових переговорів повинен проходити за такими трьома напрямками:

1) аналіз відразу після завершення переговорів такий аналіз допомагає оцінити хід і результати переговорів, обмінятися враженнями і визначити першочергові заходи, пов'язані з підсумками переговорів (призначити виконавців і визначити терміни виконання досягнутої угоди);

2) аналіз на вищому рівні керівництвом підприємства. Даний аналіз результатів переговорів має такі цілі:

- обговорення звіту про результати переговорів і з'ясування відхилення від раніше встановлених директив;
- оцінка інформації про вже прийняті міри і відповідальність;
- визначення обґрунтованості пропозицій, пов'язаних із продовженням переговорів;
- одержання додаткової інформації про партнера по переговорам;

3) індивідуальний аналіз ділових переговорів — це з'ясування відповідального відношення кожного учасника до своїх задач і підприємства в цілому.

В процесі індивідуального аналізу можна одержати відповіді на наступні питання:

- чи правильно були визначені інтереси і мотиви партнера по переговорам? чи відповідала підготовка до переговорів реальним умовам, ситуації, що склалася, і вимогам?
- наскільки правильно визначені аргументи або пропозиції про компроміс? як підвищити дієвість аргументації в змістовному і методичному плані? що визначило результат переговорів?

- як виключити в майбутньому негативні нюанси в процедурі проведення переговорів?

- хто і що повинен робити, щоб підвищити ефективність переговорів? Передумови успішності ділових переговорів стосуються як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів і умов. Насамперед, партнери по переговорам повинні виконати такі умови:

- ✓ обидві сторони повинні мати інтерес до предмету переговорів;
- ✓ вони повинні мати достатні повноваження в прийнятті остаточних рішень (відповідне право на ведення переговорів);
- ✓ партнери повинні мати достатню компетентність, необхідні знання у відношенні предмету переговорів;
- ✓ вони повинні вміти максимально повно враховувати суб'єктивні та об'єктивні інтереси іншої сторони і йти на компроміси;
- ✓ партнери по переговорам повинні у певній мірі довіряти один одному.

10.4. Техніка прийому відвідувачів

При прийомі відвідувача менеджеру слід дотримуватися таких рекомендацій:

- не займайтеся одночасно іншими справами; якщо Вам необхідно закінчити розмову по телефону або з іншим працівником, читання документу та ін., вибачитесь; вислухайте відвідувача його до кінця і не переривайте його; в разі потреби допоможіть викласти думку; дайте зрозуміти, що Ви налаштовані доброзичливо; пам'ятайте, що привітність, ввічливість, чемність, посмішка, стриманість повинні бути основними елементами вашої поведінки;
- намагайтеся не робити записів, коли він викладає сутність свого прохання, оскільки це не сприяє довірчій, відвертій бесіді; вислухавши відвідувача, задайте йому питання, що стосуються суті справи, фактів, деталей, обставин, і робіть при цьому замітки;
- свою відповідь не починайте з вказівок на недоліки і суперечності, з критики;

починати треба з того, що найбільше цікавить співрозмовника, у чому є найбільш вірогідною згода;

- не беріться за виклад і вирішення проблем, які вам нав'язують, проте до яких ви байдужі, вважаєте їх другорядними, неконструктивними, беззмістовними; не говоріть про те в чому ви не впевнені;
- якщо проблема, яка турбує відвідувача, виходить за межі вашої компетенції, направте його у відповідну організацію або до потрібного йому працівника, підкажіть шляхи розв'язання проблеми; відвідувач не повинен шкодувати про втрачений час; він може бути незадоволений результатом бесіди, проте повинен відчути, що йому прагнуть допомогти;
- намагайтеся відмовляти тактовно, проте твердо щодо будь-яких прохань або вимог, які не відповідають вашим цілям і завданням; вміння говорити «ні» — обов'язковий елемент управлінської майстерності;
- чітко сформулюйте причину відмови; співрозмовник повинен зрозуміти, чому його прохання не може бути виконане; в разі потреби вибачтесь, що не змогли йому допомогти;
- не відмовляйтесь від раніше сказаних слів і відданих наказів, якими б неприємними наслідками це не загрожувало; зізнайтесь у помилці, якщо її припустили, не шукайте винних і тим більше не придумуйте їх; зізнайтеся, якщо неправі, — все це лише сприятиме зростанню вашого авторитету, поваги до вас;
- не допускайте нетактовності і тим більше грубості щодо себе, свого підприємства, предмету розмови, колег; використовуйте у цьому випадку фрази типу «Вибачте, ви спокійніше можете говорити?», «Прошу вас у такому тоні зі мною:— не розмовляти», «Мене це не цікавить», «Прошу вас утриматися від подібних оцінок» та ін. Приймання відвідувачів з особистих питань здійснюється у чітко визначені і заздалегідь оголошені дні і години, на випадок відсутності керівника доручається першому заступнику, ініціатива належить найчастіше відвідувачу.

У випадку неможливості задовольнити прохання відвідувача менеджеру

необхідно пояснити причини відмови, але не давати зайвих обіцянок.

З незаявленими відвідувачами менеджеру треба використовувати стратегію «відгороджування» — з'ясувати мету відвідування, і в залежності від пріоритетності обрати одну з таких альтернатив:

1) прийняти негайно;

2) делегувати приймання;

3) погодити час приймання на майбутнє.

10.5. Особливості ведення телефонної розмови

Враження про фірму складається у клієнта по першому телефонному дзвонику до неї.

Принцип японського менеджменту.

Телефон, доповнюючи традиційні способи спілкування між людьми, дозволив значно збільшити швидкість обміну інформацією. Час телефонних розмов постійно збільшується, а їхня кількість безперервно росте.

З надто наполегливими дзвониками можна боротися так само, як і з настирливими відвідувачами:

- звести до мінімуму розмову;
- відкласти її на більш зручний час;
- перервати, пославшись на те, що ви зайняті;
- придумати щось таке, що дозволить вам не знімати трубку, коли дзвонять не ті,
- хто вам потрібен.

Переваги користування телефоном у порівнянні з письмовими засобами комунікації:

- підвищується швидкість передачі інформації (виграш у часі);
- зв'язок з абонентом встановлюється негайно (за умови, що останній доступний для розмови) і можна безпосередньо на робочому місці одержати

необхідну інформацію;

- завдяки прямому зв'язку з'являється можливість оперативно вирішити відповідні проблеми і досягти домовленості;
- особиста розмова дозволяє негайно врегулювати розбіжності;
- скорочується документообіг (зменшуються витрати праці);
- будь-яка діяльність, пов'язана з листуванням (написання, друкування, перевірка, виправлення, візування, пересилання), стає зайвою;
- заощаджуються кошти (знижуються витрати на службові відрядження). Однак телефон може бути і «перешкодою» у діловій діяльності, якщо його нераціонально використовувати.

Таким чином, «парадокс телефону» полягає в тому, що телефон є одним із самих ефективних засобів заощадження часу і у той же час одним із самих розповсюджених поглиначів часу.

Для раціонального телефонного спілкування необхідно:

- проінформувати потенційних постійних абонентів (підлеглих, колег, друзів, дружину, дітей) про те, коли вони не повинні дзвонити;
- призначити час для щоденних активних (вихідних) телефонних розмов;
- повідомити своїм абонентам час, який є найкращим для телефонного спілкування;
- уникати тривалих телефонних розмов;
- встановити порядок, при якому телефонні дзвоники йшли б через секретаря або через автовідповідач;
- переадресовувати телефонні дзвоники з деяких питань тим, хто конкретно займається цією роботою;
- усі телефонні переговори вести тільки на діловому рівні;
- застосовувати метод зворотного дзвінка, що полягає у перетворенні вхідних незапланованих дзвінків у передбачувані за допомогою фраз: «Я зателефоную Вам пізніше, о ....» або «Будь ласка, передзвоніть мені о...».

Стратегія ефективного відгороджування від пасивних (вхідних) дзвінків полягає у: використанні автовідповідача, послуг секретаря або вимкнення

апарату, методі зворотного дзвінка.

При наявності важливих дзвоників або під час телефонних «годин прийому» необхідно на самому початку розмови з'ясувати:

1) хто абонент;

2) з якою метою він дзвонить;

3) наскільки є важливою і терміновою його справа;

4) коли йому можна подзвонити (після того, як питання буде вирішене);

5) номер його телефону (при першому знайомстві: адреса, факс, точне написання прізвища).

Підготовка до телефонної розмови повинна включати:

- пошук і підбір потрібного матеріалу;
- обмірковування розмови;
- складання плану розмови.

Уміння спілкуватися по телефону і приймати повідомлення, на жаль, властиве не кожному. Людина недосвідчена взагалі може пропустити половину інформації або забути запитати про такі важливі подробиці, як дата передбачуваної зустрічі, час, місце. Також не можна не враховувати важливості уміння говорити за іншого і приймати інформацію, адресовану йому.

В умінні вести телефонні розмови є важливими:

- уміння уважно слухати;
- звичка усе записувати;
- уміння коректно ставити питання.

Знімаючи трубку, щоб відповісти на дзвоник, треба, насамперед, уважно вислухати абонента. Інакше, якщо людина не почує по телефону, до кого звертається абонент, або неправильно буде трактувати його слова, то це нанесе втрату репутації підприємства.

Перед тим як подзвонити, слід визначити основні питання майбутньої розмови, щоб у поспіху (або з яких-небудь інших причин) не упустити окремі важливі моменти. Необхідно також вибрати оптимальний час для телефонного дзвоника, який буде зручним одночасно для абонента і для того, хто дзвонить і в

який абонентові простіше додзвонитися.

Маса часу безплідно витрачається у підприємствах через те, що некваліфіковано ведеться запис телефонних розмов.

Так, необхідно зберігати на телефонних бланках записи усіх службових телефонних розмов. Формат бланку повинен відповідати звичайній книжковій сторінці або аркушу паперу формату А4. Тоді їх легко підшивати в спеціально заведеній для цього папці. Можна використовувати різнобарвні бланки для більшої наочності, щоб їх можна було легко відшукати серед інших канцелярських паперів.

Важливо не тільки фіксувати усі розмови на папері, але й уміти вирішувати по ходу справи, що пов'язані з тим або іншим дзвоником.

Легше управляти активними (вихідними) телефонними дзвониками. Їх краще зводити у блоки, а для «дрібних» телефонувань слід використовувати паузи між окремими справами.

Структура телефонної розмови складається з чотирьох обов'язкових елементів:

1. Взаємні представлення. Взаємне представлення співрозмовників під час телефонної бесіди має бути інформативним: «підприємство, підрозділ, посада, прізвище».

Якщо відбулася помилка в наборі номеру, непорозуміння, це відразу ж з'ясується. Крім того, подібний початок розмови нагадає співрозмовникові, що тепер його черга назвати себе і коротко викласти своє питання.

Якщо потрібної співрозмовникові особи немає на місці слід назвати час, коли ця людина буде на місці, номер телефону, за яким можна її знайти, запитати і записати: ім'я, по батькові, прізвище, посаду і назву підприємства, де працює співрозмовник, номер його телефону. Листок з даними слід покласти на стіл співробітника. який **був** відсутнім.

Якщо питання, яке цікавить співрозмовника, може бути вирішене іншим співробітником, запросіть його до телефону, повідомивши абонентові його посаду, ім'я, по батькові, прізвище.

2. Введення співрозмовника в курс справи. При розмові по телефону необхідно враховувати і технічні особливості апаратури зв'язку. Зокрема, необхідно: говорити зі своєю звичайною гучністю, вимовляти слова розбірливо і не дуже швидко, чітко вимовляти прізвища та цифри. Слухаючий повинен підтверджувати участь у бесіді короткими нейтральними репліками.

3. Обговорення ситуацій. Це головний і самий тривалий етап телефонної розмови. На цьому етапі один із співрозмовників визначає своє відношення до того чи іншого питання або повідомляє цікаві факти.

Лаконізм розмови під час обговорення ситуацій досягається за рахунок питань, що вимагають короткої і конкретної відповіді. Ці питання повинні бути продумані до початку розмови і включені в її план.

4. Висновок. Заключні слова, як правило, залежать від якості обговорення ситуацій і від того, як співрозмовник вас зрозумів.

Розмову варто завершувати відразу, як тільки досягнута її мета. Телефонна розмова закінчується тоді, коли один або обидва співрозмовника одержали відповіді на всі цікавлячі питання.

Підведення підсумків телефонної розмови полягає у такому:

- запис розмови (або її реєстрація: хто, коли, тема);
- розшифрування нотаток, які було зроблено під час розмови;
- аналіз (як після ділової бесіди).

10. 6. Етикет ділових контактів

Людиною не народжуються, нею стають.

Еразм Роттердамський.

Етикет — сукупність правил поведінки, що регулюють зовнішнє виявлення людських взаємин (поведінка з оточуючими, форми звертання і вітання, поведінка в громадських місцях, манери і одяг). Він є складовою частиною зовнішньої культури людини і суспільства. У цілому етикет збігається

із загальними вимогами ввічливості і тактовності. У взаєминах з оточуючими підлеглими, колегами — менеджер повинен керуватися принципами людяності; гуманізму, поваги до особистості.

Невід'ємні риси сучасного стилю керівництва - ввічливість, тактовність, довіра і повага до співрозмовника. Внутрішньо людина завжди протестує проти грубості, нахабства, нестриманості, зухвалої поведінки.

Часто з вуст відомих українських політиків або бізнесменів, що у своїй суспільній діяльності приділяють дуже багато уваги питанням моралі і моральності, можна почути приблизно таке: «Я дотримуюсь християнської моралі, взагалі дуже люблю людей. Але в бізнесі я нещадний».

Подібний поділ особистості на «я — людина» і «я — бізнесмен» не рідкість. І цінності теж найчастіше поділяються на людські і бізнесові. Інакше, мовляв, не виживеш. Разом з тим хтось вибудовує бізнес, виходячи зі своїх людських цінностей і моральних принципів. Тільки так, переконана Вена Бєляєва; генеральний директор ЗАТ «Вента» (мережа кав'ярень «Реприза»), можна домогтися справжнього успіху в бізнесі.

Діловий етикет включає ряд правил, зокрема:

- правила вітання;
- правила спілкування;
- правила представлення і т. д.

Правила вітання. Загальноприйнятим етикетом передбачено, що першим вітає чоловік жінку, молодший за віком — старшого, нижчестоящий за посадою — вищестоящого.

Рукостискання не завжди обов'язкові, коли зустрічаються знайомі на вулиці або співробітники в приміщенні підприємства. Коли відвідувач входить до керівника, досить чемно і коректно обмежитися вітанням: «Добрий ранок», «Здрастуйте» і т. п., при цьому зробити легкий уклін головою і злегка посміхнутися.

Той, хто зайшов у робоче: приміщення, вітає присутніх першим. Зовсім не обов'язково всім тиснути руку. Проте якщо подають руку знайомому, який

перебуває в оточенні незнайомих людей, треба, назвавши себе, подати руку кожному.

Першим вітає керівника підлеглий, а руку першим подає керівник. При зустрічі з жінкою начальник — чоловік завжди вітає її першим.

Відповідь на вітання є обов'язковою. Будь-які виправдовування беззмістовні. Менеджер, який не відповів на вітання, втрачає повагу до себе.

Прийшовши на роботу, вітати своїх колег. Можна-поцікавитися їхнім здоров'ям, настроєм, побажати успіхів у роботі, дати зрозуміти, що ви розраховуєте на них і, в свою чергу, готові підтримати їх у роботі.

Правила представлення. Важливим елементом ввічливості в діловому житті є представлення, за допомогою якого можна встановити потрібні і корисні зв'язки. Етикетом передбачені певні норми, що вказують, коли і як необхідно представляти і бути представленим.

Так, насамперед, прийнято представляти молодшого за віком старшому, неодруженого — одруженому, нижчого за ієрархією — вищому, чоловіка — жінці, більш молоду жінку старшій і т. д.

Якщо виникла необхідність бути представленим. а навколо немає нікого, хто міг би у цьому допомогти, варто просто подати руку, чітко назвати себе.

Правила спілкування. Стиль ділового звертання до ділових партнерів або підлеглих визначається загальним стилем відносин у колективі. Звертання «ви» насамперед свідчить про високу культуру того, хто звертається до свого партнера або колеги. Воно підкреслює повагу до них. Добре вихований і коректний менеджер завжди користується цією увічливою формою звертання незалежно від того, з ким він розмовляє.

Не слід зловживати звертанням тільки по імені. По імені можна звертатися до найближчих колег, якщо вони молоді і не заперечують проти такого спілкування.

Керівнику слід звертатися до підлеглих на «ви». Форма «ти» допускається тільки під час розмови один на один. Причому пропозицію про таку форму звертання робить керівник. В разі згоди підлеглого він також може звертатися до

керівника на «ти».

Звертання до одних підлеглих на «ти», а до інших на «ви» може створити в колективі або групі враження про неоднакове ставлення керівника до кожного працівника.

Ділова субординація. Питання субординації в діловому етикеті мають важливе значення, оскільки управлінські відносини носять ієрархічний характер. Ділова субординація вимагає, насамперед, коректності. При спілкуванні з підлеглими доцільно застосовувати так званий принцип емоційної нейтральності, що вимагає до всіх співробітників відноситися рівно і витримано поза залежністю від особистих симпатій і антипатій.

Вказуючи на помилки, недоробки підлеглого, слід бути вимогливим, коректним, ввічливим і ніколи не вдаватися до оцінки особистості («ви не зробили цього», «ви здали незакінчену роботу», «ви помилились у розрахунках», але не «ви ледар», «ви нероба» та ін.).

Слід пам'ятати, що вирази, які принижують гідність підлеглого, викликають відповідну реакцію — замкненість, впертість у відстоюванні своєї позиції, антипатію, а іноді грубість.

Не можна допускати фамільярності у стосунках з підлеглими. Між керівником і підлеглим завжди має бути певна дистанція. Обов'язок керівника — не підкреслювати цього; обов'язок підлеглого — розуміти її необхідність і відповідно до цього поводити себе.

Під час розмови слід дивитися в очі співрозмовнику. Не потрібно опускати очей і тоді, коли менеджер повідомляє неприємні новини, готує догану.

Менеджеру потрібно бути ввічливим. Ввічливість — фактор, що стимулює ділові стосунки, дає змогу уникнути багатьох неприємностей, полегшує найрізноманітніші контакти. Не слід соромитися подякувати підлеглому за добре виконану роботу.

Контакти керівника з підлеглим найчастіше завершуються тим, що останній отримує завдання, вказівку, наказ. Форма видання завдання або вказівки в звичайних виробничих ситуаціях одна — «прошу». Якщо доручення входять у

коло прямих обов'язків підлеглого і, тим більше, якщо воно дається в екстремальних умовах, використовується більш жорстока форма — «наказую».

Слід застерегти проти постійного використання жорстоких методів розпорядчого характеру, оскільки їхня дія в таких випадках послаблюється, настає адаптація і ефективність сприйняття знижується.

Форми «прошу» і «наказую» не охоплюють усього спектру стосунків при видаванні вказівки. У деяких випадках слід використовувати з неменшим успіхом інші, більш м'які звертання: «доцільно зробити», «подумайте над таким варіантом», «бажано здійснити» та ін.

За кожну успішно виконану роботу, завдання, доручення слід дякувати. Необхідно відзначати своєрідні, нестандартні методи, що використовують підлеглі.

Виражаючи задоволення або невдоволення роботою, слід враховувати стать, вік, темперамент підлеглого, його реакцію на критику, ставлення до нього оточуючих. Розмовляючи з підлеглим не відволікайтесь (особливо якщо справа стосується його інтересів). Під час розмови керівника з підлеглими до кабінету може зайти третя особа, пролунати телефонний дзвінок, керівник може про щось згадати, робити іншу справу. Ці фактори слід виключати. Відхилення керівника від теми розмови свідчить про недостатню увагу до колеги і його проблем або про те, що керівник не надає серйозного значення питанню, яке обговорюють.

Слід виявляти увагу і чуйність під час бесіди, демонструючи бажання розібратися у проблемі, допомогти, виражаючи повагу і співчуття до колеги.

У контактах з підлеглими керівник часто змушений давати критичні оцінки їхнім діям і поведінці. Чим краще керівник знає психологічний склад підлеглого, тим точніше він уявляє можливу реакцію на критику і тим ширший набір форм, у яких може виражатися ця критика. У якості прикладів можна навести такі критичні висловлювання:

- підбадьорлива критика: «Нічого, наступного разу зробите краще, а тепер — не вийшло»;
- критика-похвала: «Роботу зроблено добре, але тільки не для цього випадку»;

критика-надія: «Сподіваюсь, що наступного разу ви зробите цю роботу краще»;

• критика-аналогія: «Колись я зробив точно таку саму помилку. Ну і було ж мені тоді від начальника»;

• безособова критика: «У нашому колективі є ще працівники, які не справляються зі своїми обов'язками. Не будемо називати їхні прізвища»;

• критика-співпереживання: «Я добре вас розумію, проте і ви зрозумійте мене, адже роботу не зроблено»;

критика — занепокоєння: «Я дуже стурбований станом справ, який склався, у таких наших товаришів, як...»;

• критика-зауваження: «Не так зробили. Наступного разу порадьтесь»;

• критика-пом'якшення: «Мабуть, у тому, що сталося, винні не тільки ви»;

• критика-натяк: «Я знав одну людину, яка зробила точно так само, як ви. Потім йому було погано»;

• критика-здивування: «Невже ви не зробили цю роботу? Не чекав»;

• критика-співчуття: «Я дуже шкодую, проте повинен зазначити, що роботу виконано неякісно»;

• критика-побоювання: «Я дуже побоююсь, що і наступного разу роботу буде виконано на такому самому рівні»;

• конструктивна критика: «Роботу виконано неправильно. Що маєте здійснити?»; критика-докір: «Ну, що ж ви? Я на вас розраховував»;

• критика-іронія: «Робили, робили і... зробили. Як тепер керівництву доповідатимемо?»;

• критика-вимога: «Роботу доведеться переробити!»;

• критика-виклик: «Якщо припустили стільки помилок, самі і вирішуйте, як виходити з цього положення!»;

• критика-попередження: «Якщо ви ще раз припустите брак, вас буде звільнено!»

Грошові відносини. Перетворення, що відбуваються в сучасній ринковій економіці, обумовлюють тенденції до того, що в діловому спілкуванні важливе значення надається питанням моральності. За всіх часів і у всіх народів у цих

питаннях поважалися точність, чесність і педантичність. Якщо у менеджера є перед ким-небудь грошові зобов'язання, вони повинні бути виконані в термін. Якщо з об'єктивних причин менеджер не може цього зробити, обов'язково слід сповістити про це та уточнити, можливо або неможливо перенести цей термін. В останньому випадку менеджер зобов'язаний стримати своє слово.

Візитна картка. Вона є обов'язковим атрибутом при встановленні ділових відносин із представниками інших підприємств, особливо при перших зустрічах.

Візитні картки найчастіше вручають особисто. Прийнявши візитну картку, потрібно прочитати вголос ім'я партнера, усвідомити його посаду і положення.

На отримані поштою або завезені візитні картки потрібно дати відповідь своїми візитними картками протягом 24 годин.

Менеджеру рекомендується завжди мати при собі не менш, ніж десять своїх візитних карток.

Ділові подарунки і сувеніри. Робити подарунки і підносити сувеніри з фірмовими знаками своїм партнерам — давня традиція ділового світу.

Відповідно до етикету при першій зустрічі подарунки дарують господарі, а не гості.

До вибору сувенірів необхідно ставитися дуже серйозно. Вони повинні відповідати роду занять, специфіці підприємства або місцю, де воно розташовано.

При діловому візиті в іншу країну доречно дарувати художньо оформлені вироби — невеликі скульптури, гравюри, книги, тобто усе, що пов'язано з нашою країною.

Прийоми. Менеджеру слід знати такі правила:

1. На прийом варто приходити в призначений час, але не раніше. Допускається запізнення на 5-10 хв, не можна змушувати інших себе чекати.
2. Місця за столом варто займати по старшинству відповідно до суспільного положення гостей.
3. Першими за столом розсаджуються жінки, чоловіки повинні їм допомогти.
4. Місця за столом повинні чергуватися, тобто жінка повинна сидіти поруч з чоловіком і навпаки.

5. Спочатку обслуговують жінок, потім чоловіків.

Вибір моделі поведінки. Імідж у діловому світі є сугубо особистісним інструментарієм, за допомогою якого можливе створення довірчих відносин.

Манери поведінки керівника цілком визначаються його загальною культурою і вихованістю. Добрі манери керівника, безумовно, зміцнюють його авторитет. Основа їх — скромність і витримка, уважне, тактовне ставлення до людей, вміння зрозуміти їхні цілі та інтереси, контролювати свої дії, об'єктивно оцінювати свої вчинки.

Перший із критеріїв вибору моделі соціальної поведінки такий — вона повинна відповідати закону, ні в якій мірі не суперечити встановленому в суспільстві правопорядку.

Другим критерієм вибору моделі поведінки є моральна бездоганність (чесність, справедливість, совісність).

Третім критерієм вибору моделі поведінки є урахування конкретної ситуації, у якій особистість діє або виявилася за збігом обставин.

Четвертим критерієм вибору моделі поведінки є мета, яку ставить перед собою особистість. Чим більш значима для неї власна мета, тим більшою рушійною силою вона володіє стосовно особистості.

П'ятим критерієм варто визнати критичну оцінку власних можливостей використання конкретної моделі поведінки. Будь-яке копіювання певного стилю в спілкуванні є небезпечним.

Жести. Менеджеру треба вміти керувати своїми жестами.

Жести повинні бути відпрацьовані, тому що вони є штрихами поведінки, за якою оточуючі люди складають свої враження про менеджера.

Мова. Конкретність, логічність і переконливість мови — обов'язкові умови ділового спілкування. Мова може викликати позитивні емоції (радість, гордість, задоволеність результатами праці і т. п.) і негативні (страх, гнів, образа, бажання помсти і т. п.). У результаті змінюється настрій і працездатність. Слово — один з найважливіших елементів впливу на підлеглих у процесі управління. Просте добре слово, гарно підібрані аргументи, емоційне забарвлення — це засоби, що

сприяють встановленню психологічного контакту між менеджером і підлеглими.

Ділова мова повинна бути грамотною. Необхідно стежити за правильним використанням слів, їхньою вимовою, наголосами. Не слід вживати обороти, що містять зайві слова, наприклад: замість «дійсність» — «реальна дійсність» або замість «упевнений» — «можна з упевненістю сказати».

Використання без потреби іноземних слів приводить, як правило, до тавтології, наприклад: «промислова індустрія» (у слові «індустрія» вже укладено поняття «промисловість»).

Необхідно уникати слів-паразитів: «так сказати», «значить», «от» та ін. Вони не прикрашають мову, а тільки викликають роздратування співрозмовника.

Не слід допускати у звертанні до підлеглих гострих жартів, ризикованих порівнянь, тим більше свідомих ущипливих слів. Та сама фраза, вимовлена товаришем по роботі і керівником, сприймається по-різному. Крім того, колегам можна відповісти у тому самому тоні, чого відносно керівника через службову субординацію припустити не можна. Частіше посміхайтесь, намагайтеся бути привітним і доброзичливим. Посмішка і привітність сприяють підтриманню доброго настрою у себе і оточуючих, а отже, полегшенню контактів з ними, дають змогу знайти взаєморозуміння, поліпшити стосунки і взаємодії.

Менеджеру необхідно виключити з свого лексикону неповажні, лайливі, вульгарні слова. Менеджер, у мові якого є подібні слова і вирази, принижує себе в очах підлеглих і оточуючих. Найрізкіше незадоволення слід висловлювати, безумовно, у коректній формі. Будь-які упущення підлеглого не можуть виправдовувати безцеремонність, лайку, хамство.

Нестриманість, грубість менеджера — ознака його слабкості, невміння знайти гідні методи вирішення ситуації або конфлікту. Вони не допомагають справі і можуть порушити навіть добре організовану взаємодію.

Зовнішній вигляд. Успіху управлінської діяльності певною мірою сприяє зовнішній вигляд менеджера. Правильно підібраний одяг допомагає менеджеру мати привабливий, солідний вигляд, викликає в оточуючих довіру до нього, спонукає дотримуватися ділового, офіційного або товариського стилю

спілкування.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягають особливості ділових контактів менеджера?
2. Розкрийте правила проведення менеджером ділових бесід.
3. Висвітліть технологію проведення ділових переговорів.
4. Яким чином менеджер повинен здійснювати процедуру прийому відвідувачів?
5. Висвітліть техніку контактів менеджера з підлеглими.
6. Охарактеризуйте особливості публічних виступів у діяльності менеджера.
7. Розкрийте особливості ведення телефонної розмови менеджером.
8. Розкрийте основні напрямки взаємодії керівника і секретаря-референта.
9. Яким повинен бути етикет ділових контактів менеджера?

Індивідуальне завдання

Тип завдання: аналітичне дослідження процедури ведення ефективних ділових переговорів.

Мета завдання: придбання навичок планування процедури ведення ефективних ділових переговорів.

Самостійна робота: проаналізувати за літературними джерелами компоненти ведення ефективних ділових переговорів та розробити процедуру проведення переговорів з представниками іншої фірми на прикладі конкретної господарської ситуації.

Форма подання звіту: структурований в письмовій формі.

Ситуація: На складі Вашого підприємства зібралася велика кількість нереалізованої продукції. Відділ маркетингу провів дослідження ринку і знайшов в одному з регіонів велику потребу у Вашій продукції. Розробіть процедуру проведення переговорів з представниками торгівлі відносно реалізації Вашої продукції.

Теми рефератів

1. Особливості переконання співрозмовника.
2. Особливості критики підлеглих.
3. Правила прийому відвідувачів.
4. Підготовка переговорів та їх проведення.
5. Правила етикету ділових контактів.
6. Роль секретаря в організації діяльності менеджера.
7. Сучасні засоби комунікації та їх вплив на ділові контакти.
8. CRM системи в діяльності менеджера.

Тести

Контрольні запитання одиничного вибору відповідей

1. До «спонукання», як виду впливу, відноситься:

а) прохання, пропозиція, примушення, порада;

б) прохання, пропозиція, наказ, рекомендація;

в) прохання, пропозиція, примушення, наказ;

г) прохання, рекомендація, порада, пропозиція.

2. До «переконання», як виду впливу, відноситься:

а) прохання та рекомендація;

б) порада та рекомендація;

в) пропозиція та порада;

г) порада та прохання.

3. Не є вірним наступне твердження:

а) керівник не повинен постійно підкреслювати важливість і необхідність тієї роботи, яку виконують підлеглі;

б) керівнику слід постійно підтримувати напружений робочий ритм, не допускаючи витрат робочого часу;

в) керівник повинен забезпечити підлеглих роботою, яка б відповідала їхній освіті, досвіду, кваліфікації;

г) керівник не повинен у присутності підлеглих виявляти занепокоєння, розгубленість, невпевненість у своїх силах.

4. До форм звіту відноситься:

а) докладна доповідь;

б) коротка інформація;

в) повідомлення;

г) усі відповіді вірні.

5. Піддаючи підлеглого критиці, керівнику слід дотримуватися таких рекомендацій:

а) критика на адресу підлеглого має бути деструктивною; зауваження підлеглому, незадоволення їм краще висловлювати перед усім колективом;

б) критика керівника повинна бути зрозуміла підлеглому, не викликати тривогу і побоювання;

в) необхідно карати підлеглого навіть за дрібниці, щоб він їх більше не повторював.

Контрольні запитання множинного характеру відповідей

1. На початку спілкування важливо уникати:

а) вибачень;

б) привітної посмішки;

в) прояву поваги;

г) критики .

2. Обговорюючи проблему, доцільно дотримуватися деяких правил:

а) намагатися використовувати монолог;

б) чітко, коротко й послідовно викладати свою інформацію;

в) намагатися використовувати діалог;

г) намагатися нав’язати свою точку зору.

3. Для того щоб аргументування своєї позиції було переконливим, спеціалісти рекомендують використовувати такі методи:

а) наведення фактів, цифрової інформації, порівнянь;

б) ігнорування наведеного співрозмовником доказу;

в) використання протиставлення "так..., але...";

г) уточнення, якщо доказ звучить не досить переконливо.

4. Приймаючи рішення, доцільно керуватися такими рекомендаціями:

а) спостерігаючи за співрозмовником, визначити момент для закінчення зустрічі;

б) виявляти повагу до пропозиції співрозмовника, уважно вислухати його аргументи щодо рішення;

в) необхідно не давати співрозмовнику висловити свою думку;

г) намагатися донести свої аргументи.

5. Ділова розмова по телефону е обмеженою у часі:

а) 3 мин;

б) 10 мин;

в) 5 мин;

в) 12 мин.

Рекомендована література

1. Сагайдак О.П. Дипломатичний протокол та етикет: навч. посіб. / О.П. Сагайдак - 2-е вид., перероб. і доп. - К.: Знання, 2006. - 380с.
2. Іванова В. Менеджер - професійний керівник: Навчальний посібник/ Ірина Іванова,; М-во освіти і науки України, Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - К., 2001. - 106 с.
3. Шеломенцев В. М. Етикет і сучасна культура спілкування : 2-е вид. / Шеломенцев В. М. – К. : Лібра, 2003. – 416 с.
4. Чмут Т. К. Етика ділового спілкування : навч. посібник: 3-є вид., перероб. і доп. / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка. – К.: Вікар, 2003.– 223 с.
5. Стоян Т. А. Діловий етикет: моральні цінності і культура поведінки бізнесмена : навч. посібник / Стоян Т. А. – К. : Центр навч. літератури, 2004. – 232 с.
6. Тимошенко Н. Л. Корпоративна культура : діловий етикет: навч. посібник / Тимошенко Н. Л. – К. : Знання, 2006. – 391 с.

ДОДАТКИ

Додаток 1.

Характеристика управлінських ролей менеджера

РОЛЬ	ОПИС	Характер діяльності за матеріалами обстеження роботи менеджерів
1	**2**	**3**
Міжособистісні ролі		
Головний керівник	Символічний голова виконує звичайні обов'язки правового чи соціального характеру	Дії, що визначаються положенням, клопотання
Лідер	Відповідальний за мотивацію й активізацію підлеглих, за набір, підготовку працівників і пов'язані з цим обов'язки	Фактично усі управлінські дії за участю підлеглих
Сполучна ланка	Забезпечує роботу мережі зовнішніх і внутрішніх контактів і джерел інформації, що надають інформацію і надають послуги	Фактично усі управлінські дії за участю підлеглих
Інформаційні ролі		
Приймач інформації	Одержує спеціалізовану інформацію (в основному поточну) для використання в інтересах справи; виступає як центр зосередження внутрішньої і зовнішньої інформації, що надходить в організацію	Обробка всієї пошти і контакти, пов'язані з одержанням інформації (періодичні видання, ознайомлювальні поїздки, Інтернет, бесіди та ін.)
Розповсюджувач інформації (монітор)	Передає інформацію, отриману із зовнішніх джерел або від інших людей членам організації; частина цієї інформації носить чисто фактичний характер, інша вимагає інтерпретації фактів	Розсилання пошти по організаціях з метою одержання інформації, вербальні контакти для передачі інформації підлеглим (огляди, бесіди)
Представник інформації	Передає інформацію для зовнішніх контактів щодо планів, політики дій, результатів роботи організації, діє як експерт з питань даної галузі	Участь у засіданнях з обговорен-ням стратегії, аналіз ситуацій, що включає ініціювання або розробку проектів удосконалення діяльності

Продовження		
1	**2**	**3**
Ролі, пов'язані з прийняттям рішень		
Підприємець	Вишукує можливості у межах самої організації і за її межами, розробляє і запускає проекти змін, контролює розробку проектів	Участь у засіданнях з обговоренням стратегії, аналіз ситуацій, що включає ініціювання або розробку проектів удосконалення діяльності
Ліквідатор перешкод	Відповідає за корегувальні дії, коли організація має важливі та несподівані перешкоди	Відповідає за корегувальні дії, коли організація має важливі та несподівані перешкоди
Розподілювач ресурсів	Відповідальний за розподіл різноманітних ресурсів організації, що фактично полягає у прийнятті або схвалені усіх значних рішень в організації	Складання графіків, дії, пов'язані зі складанням і виконанням бюджетів, програмування роботи підлеглих
Ведучий переговори	Відповідальний за представництво організації на усіх важливих переговорах	Ведення переговорів

Додаток 2.

Характеристики менеджера і лідера

Характеристики	**Менеджер**	**Лідер**
Основа влади	посадова	особиста
Відносини по роботі	залежність і вплив, «керівник-підлеглий»	взаємозалежність і взаємодія, «керівник-послідовник»
Повноваження йому делегуються	разом із посадою	знизу працівниками
Діє як	адміністратор	інноватор
Спрямованість інформаційних потоків	від менеджера до підлеглих	відбувається взаємний обмін інформацією з працівниками
Як сприймається інформація працівниками	з обережністю	з повною довірою
Роль в процесі прийняття рішень	приймає рішення	перетворює рішення в реальність, шукає вирішення нових проблем
Залучення до рішення працівників	консультується з ними	залучає усіх до обговорення і прийняття рішень
Характеристики	**Менеджер**	**Лідер**
Основа дій	план	бачення
В організації роботи покладається на	порядок, систему	людей
Використання делегування повноважень в роботі	за мірою необхідності	завжди
Хто усвідомлює відповідальність за досягнення цілей підприємства	сам менеджер	і лідер, і всі працівники
Використання контролю	контролює підлеглих	довіряє навколишнім
Методи мотивації	сила і примушення	натхнення, спонукання
Переконує	логікою	емоціями
Ініціатива працівників	використовує у випадку необхідності	розвиває
Обізнаність про проблеми працівників	намагається знати	знає дуже добре
Відносини до нього працівників	поважають	обожнюють

Додаток 3.

Умови делегування повноважень

Ситуації, в яких можна делегувати повноваження	**Ситуації, в яких не можна делегувати повноваження**
Проблема, що вимагає вирішення, зрозуміла працівнику	Незрозуміло, яку проблему треба вирішити.
Завдання відповідає кваліфікації працівника і рівню його компетентності	Завдання не відповідає кваліфікації і рівню компетенції працівника
Працівник точно знає, чого від нього чекає менеджер	Працівник не зовсім представляє, що менеджер чекає від його роботи
Межі повноважень працівника чітко зафіксовані.	Межі повноважень нечіткі
Визначається персональна відповідальність працівника за конкретні кінцеві результати	Відповідальність визначається такою, що сама собою розуміється, але детально не Обмовляється
Працівник точно знає, як будуть оцінені кінцеві результати його роботи, якщо він виконає її відмінно, добре або задовільно	Працівнику не повідомляється, як будуть оцінюватися кінцеві результати його роботи, якщо він буде намагатися виконати її відмінно, добре або задовільно.
Менеджер пропонує завдання тільки тим, хто готовий відгукнутися на них	Менеджер нав'язує завдання тим, хто не хоче на них відгукнутися
Завдання передаються цілком, щоб працівник міг бачити весь обсяг робіт	Завдання передаються частинами, через що втрачається уявлення про обсяг робіт
Завдання розподіляються рівномірно по контрольних термінах	Завдання видаються нерівномірно, з порушенням контрольних термінів
Завдання передається тільки одному працівнику	Одне і те ж завдання передається декільком працівникам одночасно (для надійності)
Працівнику відкривається доступ до необхідної йому інформації	Працівнику не забезпечується доступ до необхідної йому інформації
Менеджер гарантує необхідні види підтримки і допомоги за вимогою працівника	Менеджер не стримує своїх обіцянок про підтримку і допомогу за вимогою працівника
Менеджер не втручається у роботу працівника, вважаючи за краще вчити його на власних помилках, але таких, які можна швидко виправити	Менеджер часто втручається у роботу працівника, турбує його по дрібницях, попереджаючи про можливі помилки
Працівник представляє кінцеві результати своєї роботи у вищестоящих інстанціях або сам, або разом з менеджером	Кінцеві результати роботи працівника використовуються його менеджером або анонімно, або в особистих цілях

Додаток 4.

Класифікація об'єктів регламентування і видів регламентів діяльності управлінського персоналу

Об'єкт регламентування	Вид регламенту	Призначення регламенту
1	**2**	**2**
Функціональний поділ праці в апараті управління	Організаційна структура управління	Визначає склад підрозділів апарату управління, підпорядкованість, взаємозв'язки між ними
	Функціональна матриця поділу праці в структурному підрозділі	Регламентує розподіл функцій, закріплених за структурним підрозділом, між його працівниками
Чисельність управлінського персоналу	Нормативи: затрат часу, чисельності працівників, підпорядкованості, оптимальних співвідношень категорій персоналу, централізації функцій управління	Використовуються як вихідні, базові регламенти для визначення норм затрат праці управлінського персоналу
	Норми: затрат часу, чисельності, обслуговування, виробітку	Використовуються для оптимізації чисельності управлінського персоналу в організації загалом, у структурних підрозділах, за функціями управління, категоріями персоналу, а також для вирівнювання інтенсивності та напруженості праці
	Штатний розклад	Регламентує нормативну номенклатуру посад у структурних підрозділах, чисельність працівників за кожною посадою та посадові оклади
Технологія управління	Операграма процесу	Установлює послідовність виконання операцій із заданої процедури з визначенням конкретних виконавців
	Органограма процесу	Установлює розподіл повноважень між органами управління у процесі виконання конкретної функції

Продовження

1	2	3
Технологія управління	Документограма процесу	Установлює маршрути проходження конкретного документа ланками управління із зазначенням строків і характеру виконуваної роботи
	Логіко-інформаційна схема	Установлює строки, виконавців, вхідну та вихідну інформацію з кожної функції (процедури), а також взаємозв'язок між окремими зав даннями
	Технологічні карти виконання управлінських процедур (операцій)	Регламентують зміст опера цій і переходів, порядок їх виконання, учасників (виконавців), трудомісткість тощо
Технологія виробництва	Технологічні маршрути руху предметів праці	Визначають технологічні потоки на підприємстві та взаємодію виробничих підрозділів
	Технологічні карти виготовлення продукції	Регламентують процеси виготовлення деталей, збірних вузлів, складання та випробування виробів
	Технічні умови та стандарти якості	Регламентують вимоги до , якості продукції та послуг
Інформаційне забезпечення управління	Схема інформаційних потоків	Установлює раціональні зв'язки між джерелами та адресатами інформації, шляхи її циркулювання
	Схема документообігу в системі управління	Установлює перелік вхідних і вихідних документів, джерело надходження і адресат,, періодичність складання для 1 окремих підрозділів системи управління
Праця управлінського персоналу	Трудовий договір (контракт)	Регламентує правові засади відносин між роботодавцем і найманим працівником
	Нормативно-правові акти (зовнішні)	Регламентують права, обов'язки та відповідальність юридичних осіб, а опосередковано й їхніх керівників перед законом і суспільством

Продовження

1	2	3
	Статут організації (положення про організацію)	Визначає склад, структуру, компетенцію, порядок діяльності організації, відповідальність організації та її вищих посадових осіб
	Положення про структурний підрозділ	Регламентує права, обов'язки, порядок діяльності та відповідальність структурного підрозділу і його керівника
	Посадова інструкція	Регламентує склад і зміст роботи працівника, його права та відповідальність
	Колективний договір	Регламентує відносини соціального партнерства в організації
	Планово-економічна документація	Регламентує обсяги планових завдань структурним підрозділам і працівникам, норми витрачання ресурсів, обсяги коштів на матеріальне стимулювання, порядок оплати праці
	Єдиний графік проведення в організації ділових нарад, зборів, засідань технічної (вченої) ради, балансової комісії тощо	Упорядковує та полегшує процес планування керівниками робочого часу
	Правила внутрішнього трудового розпорядку	Регламентують робочий час, права й обов'язки працівників, заохочувальні та дисциплінарні заходи
	Правила та інструкції з охорони праці та пожежної безпеки	Регламентують права та обов'язки працівників у галузі охорони праці та пожежної безпеки
	Оперативна організаційно-розпорядча документація (накази, розпорядження, вказівки, ухвали колегіальних органів)	Регулює поточну діяльність управлінського персоналу, що неможливо передбачити у планово-економічній документації

Додаток 5.

Переваги і недоліки основних методів вивчення змісту праці та структури затрат робочого часу працівниками управління

Метод	Доцільність застосування	Переваги	Труднощі використання і недоліки
Самофотографія Робочого часу (без переліку елементів праці)	На початку вивчення організації праці. За одночасного вивчення змісту праці та структури затрат робочого часу. За незначних обсягів дослідження з елементами анкетного опитування	Ощадливий	Складність щодо групування та оброблення даних. Недостатня точність результатів не виявляє повністю втрат робочого часу з вини працівника
Самофотографія робочого часу (з переліком елементів праці)	За умови попереднього вивчення змісту праці. За великих обсягів дослідження	Не трудомісткий. Ощадливий. Зручний для оброблення даних	Недостатня точність результатів — не виявляє повністю втрат робочого часу з вини працівника
Фотографія робочого дня	За умови попереднього вивчення змісту праці	Більша точність ніж за само фотографії. Використовується для контролю даних, здобутих іншими методами	Неощадливий. Велика трудомісткість проведення. Спричинює несприятливий вплив на працівників, потребує високої кваліфікації дослідника
Метод моментних спостережень	Застосовується як вибірковий метод у разі масових спостережень. Доцільне попереднє вивчення організації праці іншими методами. Застосовується як метод перевірки результатів, здобутих іншими методами	Точність результатів. Ощадливий	Потребує високої кваліфікації дослідника

Додаток 6.

Класифікація затрат робочого часу службовців

Види затрат часу	Найменування затрат часу	Індекс
1	**2**	**3**
Підготовчо-завершальний час (визначається для кожного виду робіт)	Одержання завдання на роботу	ПЗ-1
	Ознайомлення: з оброблюваною документацією з нормативно-довідковими матеріалами	 ПЗ-2 ПЗ-3
	Погодження і підписування документів	ПЗ-4
	Підготовка і прибирання робочого місця після завершен- ня кожної роботи	ПЗ-5
	Обговорення результатів завершеної роботи	ПЗ-6
Оперативний час	Роботи, пов'язані з виконанням посадових обов'язків За функціональною однорідністю: — аналітичні, пов'язані з аналізом факторів, що обумовлю- ють кількісні та якісні характеристики об'єкта управління; — планові, що характеризуються розрахунком планових значень об'єкта управління; — облікові, спрямовані на систематичний облік досяг- нення заданих параметрів об'єкта управління; — організаційні, пов'язані з проектуванням елементів виробничих систем; — контрольні, спрямовані на систематичний контроль досягнення заданих параметрів об'єкта управління; — регулювальні, які забезпечують досягнення заданого стану об'єкта управління; — керівництво колективом виконавців	 ОП-1 ОП-2 ОГІ-3 ОП-4 ОП-5 ОП-6 ОП-7
	За характером трудового процесу: — технічні, пов'язані з передаванням інформації про об'єкти управління у незмінному вигляді (наприклад, копіювання документації"); — формально-логічні, що характеризуються перетворенням інформації за відомим алгоритмом (нормування, складання звітів і т. п.);	 ОП-Т ОП-Ф

Продовження

1		2	3
		- творчі, засновані на пошуку алгоритму розв'язання завдання або окремих його частин (наприклад, розроблення заходів щодо зменшення трудомісткості і т.п.)	ОП-Тв
		За рівнем механізації:	
		— ручні;	ОП-Р
		— машинно-ручні;	ОП-МР
		— машинні	ОП-М
Час непродуктивної роботи		Виконання громадської роботи.	НР-1
		Час на виправлення неправильно виконаної роботи.	НР-2
		Пошук і доставка на робоче місце:	
		— документації;	НР-3
		— технічних засобів;	НР-4
		— матеріалів, які мають доставлятись централізовано.	НР-5
		Пошук:	
		— керівника;	НР-6
		— виконавця;	НР-7
		— консультанта	НР-8
Час обслуговування робочого місця	організаційний	Одержання і доставка:	
		— оброблюваної документації;	00-1
		— інформаційних засобів праці;	00-2
		Здавання оброблених і створених документів, передавання інформації.	00-3
		Прибирання робочого місця у процесі роботи, розкладування і переміщування у просторі предметів, засобів і продуктів праці.	00-4
		Переміщування працівника.	00-5
		Ведення внутрішнього обліку.	00-6
		Перевірка правильності виконаної роботи (самоконтроль)	00-7
	технічний	Підналадка технічних засобів.	ТО-1
		Заміна несправного оснащення (у тому числі заточування олівців, заправка ручок).	ТО-2
		Підготовка бланків	ТО-3

Продовження

1		2	3
	інформаційний	Заміна інформаційних засобів. Консультації та обговорення у процесі виконання завдання. Виробничі наради	I0-1 10-2 I0-3
Час перерв	Незалежний від працівника	Очікування: — видачі завдання; — вихідних даних; — нормативно-довідкової інформації; — технічних засобів; — співробітника, співвиконавця роботи; — ремонту оснащення; — подачі енергії; — прийому у керівництва. Несвоєчасне обслуговування. Невідповідність режиму роботи служб	 ПН-1 ПН-2 ПН-3 ПН-4 ПН-5 ПН-6 ПН-7 ПН-8 ПН-9 ПН-10
	Залежний від працівника	Сторонні розмови. Пізній початок і раннє завершення роботи. Виконання громадських обов'язків. Відпочинок і особисті потреби. Харчування у робочий час. Залишення робочого місця. Розмови з особистих питань. Інші втрати	ПР-1 ПР-2 ПР-3 ПР-4 ПР-5 ПР-6 ПР-7 ПР-8

Додаток 7.

Методи контролю за станом документаційного забезпечення управління

Об'єкт контролю	**Метод контролю**
Наявність і виконання інструкції з документаційного забезпечення управління	Вибіркова перевірка виконання основних вимог інструкцій з документоведення
Наявність і виконання посадових інструкцій секретарем, діловодом, інспектором з контролю виконання та іншими працівниками діловодства	Вибіркова перевірка виконання основних вимог інструкції. Відсутність конфліктів, обумовлених неправильним розподілом функцій
Наявність і використання бланків, якість оформлення документів	Перевірка оформлення основних видів документів
Оперативність документообігу	Перевірка картотек, журналів і документів з погляду наявності позначення про виконання і додержання строків проходження документів в апараті управління. Виявлення причин, що затримують проходження документів
Наявність і використання карткової системи реєстрації документів	Перевірка картотеки
Додержання виконавської дисципліни	Виявлення динаміки зниження (збільшення) питомої ваги доку-ментів, строк виконання яких не витримано, у загальному обсязі виконаних документів (по підприємству в цілому, підрозділах виконавцях), а також причин, що затримують виконання документів.
Наявність і використання номенклатури справ	Перевірка наявності справ, передбачених но-менклатурою неврахованих справ, правильності їх ведення
Організація зберігання документів	Перевірка і забезпечення засобів зберігання документів у робочий і неробочий час, наявність відповідальних за це осіб
Обсяг документообігу	Виявлення динаміки зниження (збільшення) кількості оброблених документів в апараті управління. З'ясування причин збільшення обсягу документообігу
Організація роботи з пропозиціями, заявами і скаргами громадян	Перевірка виконання службою документаційного забезпечення відповідних інструкцій, строків виконання, правильності обліку, реєстрації і зберігання цих документів

Продовження

Об’єкт контролю	Метод контролю
Підготовка і передавання справ у відомчий архів	Перевірка роботи експертної комісії, протоколів її засідань, додержання строків списання
	справ і правил їх передавання у відомчий архів.
Нормування праці персоналу, зайнятого документаційним обслуговуванням (секретарі, діловоди та ін.)	Наявність норм часу і перевірка їх виконання
Підвищення каліфікації діловодного персоналу	Перевірка періодичності навчання працівників служби документ-таційного забезпечення в інститутах підвищення кваліфікації, на курсах і семінарах

Додаток 8.

Значення основних жестів і поз людини

Жести, пози	**Стан співрозмовника**
Розкриті руки долонями нагору	Щирість, відкритість
Розстебнутий піджак (або знімається)	Відкритість, дружнє ставлення
Руки заховані (за спину, у кишені)	Почуття власної провини або напружене сприйняття
Руки схрещені на грудях	Захист, оборона
Кулаки стиснуті	Захист, оборона
Кисті рук розслаблені	Спокій
Сидить на краєчку стільця, схилившись вперед, голова трохи нахилена і спирається на руку	Зацікавленість
Голова трохи нахилена набік	Уважне слухання
Спирається підборіддям на долоню, вказівний палець уздовж щоки, інші пальці нижче рота	Критична оцінка
Почісування підборіддя	Приймається рішення
Долоня захоплює підборіддя	Приймається рішення
Повільно знімає окуляри, ретельно протирає скло	Бажання виграти час, підготовка до опору
Ходить	Приймає важке рішення
Пощипування перенісся	напружене-міркування
Прикриває рот під час свого висловлювання	Обманює, не упевнений у своїх словах
Прикриває рот під час слухання	Сумнівається, не віририть людині, яка говорить
Намагається на вас не дивитися	Скритність
Погляд убік від вас	Підозра, сумнів
Людина, що говорить, злегка торкнулася носу	Обманює
Людина, що слухає, злегка торкнулася носу або вуха	Не вірить людині, яка говорить
При рукостисканні руку тримає зверху	Перевага
При рукостисканні руку тримає знизу	Підпорядкування
Господар кабінету починає збирати папери на столі	Розмова закінчена
Ноги або все тіло звернені до виходу	Бажання піти
Рука знаходиться в кишені, великий палець зовні	Перевага, упевненість
Людина, що говорить, жестикулює стиснутим кулаком	Демонстрація влади

Продовження

Жести, пози	**Стан співрозмовника**
Піджак застебнутий на всі ґудзики	Офіційність, підкреслення дистанції
Сидить верхи на стільці	Агресивний стан
Зіниці розширені	Зацікавленість або порушення
Зіниці звузилися	Скритність

Додаток 9.

Рекомендації щодо ведення ділових переговорів

Потрібно	**Не можна**
Описувати дії	Оцінювати дії
Бачити проблему і шукати шляхи її рішення	Бачити причину проблеми у невірних діях людини
Задовольняти свої і чужі потреби	Задовольняти тільки свої потреби
Бачити позитивні якості партнера і щадити його самолюбство	Зачіпати самолюбство партнера, виявляти недовіру
Бути гнучким	Бути прямолінійним
Поважати потреби людей у визнанні, повазі і самоствердженні	Не визнавати право людей на повагу і визнання
Формувати установку на згоду. Ставити питання для одержання відповіді, «так»	Ставити питання, що передбачають відповідь «ні»
Відзначати вигоду і користь своєї продукції	Наполягати на перевазі своєї продукції
Керувати емоціями, вести переговори «на рівних», спокійно і впевнено.	Допускати зриви, емоційну невитриманість тримати себе принижено або надмірно
Йти від позиційної «війни» в сферу загальних інтересів	Завзято відстоювати свою позицію
Свої аргументи і доводи «вбудовувати» у міркування партнера. Використовувати його аргументи у своїх запереченнях і заперечувати у формі питань і відповідей	«Вбивати» свої аргументи і доводи в партнера, висловлювати заперечення у формі вимог
Брати на себе відповідальність за все, що відбувається	Обвинувачувати партнера у нерозумінні, упертості і перекладати відповідальність на нього
Мати кілька варіантів і їх пропонувати	Зупинитися на першому варіанті
Читати «мову тіла» партнера і враховувати його стан	Ігнорувати стан партнера
Реагувати на доводи партнера, посилаючись на власні відчуття	Висловлювати обвинувачення і давати негативну оцінку особистості партнера або його дій
Уточнювати зміст висловлювань партнера, демонструючи їхнє розуміння	Піддаватися ілюзії: усе зрозуміло без уточнень
Говорити про кінцевий результат як про конкретну продукцію, послуги, документи т. п. і пропонувати показники для оцінки цього результату	Формулювати цілі переговорів у термінах процесу (обговорити, досягти домовленості т. п.)

Продовження

Шукати об'єктивну основу для прийняття годи	Використовувати суб'єктивні оцінки критерії
Бачити позитивні і негативні сторони своїх чужих пропозицій «	Бачити тільки переваги своїх і недоліки чужих пропозицій
Ставитися до партнера як до товариша	Ставитися до партнера нейтрально або агресивно

СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ

Ситуація 1

Людмила 37 років, одружена, працює два роки в компанії на керівній посаді. Останнім часом помічає, що подобається своєму начальнику, генеральному директору і власнику бізнесу в одній особі.

Спочатку його поведінка була просто дивною і мінливою:

- Підвищена увага до неї
- Інколи ігнорування
- Акцентування уваги до іншої колезі в її присутності

З фактів:

- часто викликає на "поспілкуватися"
- теми заводить в тому числі особисті наодинці
- надмірну увагу помітили колеги

8 березня ситуація загострюється, коли керівник надсилає дівчині комедійний відео-ролик неоднозначного змісту.

Але основне, що турбує Людмилу, це його " *придирки* ". Наприклад, він вже заявив, що вона "напружена" і "не позитивна" .

Поки це єдиний випадок, але Людмила побоюється, що такі коментарі можуть бути і далі.

Дівчина любить свого чоловіка, начальник її жодним чином не приваблює, роботу втрачати не хоче. Вона є цінним кадром, вклала багато зусиль і праці в цю компанію, і ця історія їй явно не до ладу.

В даний момент вона вдає, що нічого не відбувається, але це тримає її в постійному емоційному напруженні.

Завдання:

Спробуйте розробити стратегію поведінки героїні, шо ви порадите Людмилі в такій нелегкій ситуації? Виходячи з ваших знань, визначиться: - чи варто змінити взаємовідносини з керівником цього відділу, як?

Ситуація 2

Дівчина Катя протягом 8 років будувала кар'єру в продажах в фітнес напрямку в Киеві. Пройшла всі етапи від адміністратора фітнес клубу до керівника продажів. Була цінним керівництвом і успішна в своїй сфері.

І ось через сімейні обставини Катя переїздить в Одесу, де вже 1,5 року у неї складнощі з пошуком гідної її досвіду роботи.

За ці півтора року в Одесі у неї наступний сумний досвід:

1)3 місяці у відчиненому фітнес-клубі керівником відділу продажів і рецепції. Звідти їй довелося піти. так як керівник ставив дуже жорсткі завдання. Наприклад, звільнити співробітника, який виконує план.

Вимагав бути жорсткіше і грубіше зі своєю командою. Нашій героїні такий метод не підходить. Вона звикла вирішувати в культурній формі питання зі своєю командою і без шкоди для продажів.

Розлучилися з керівництвом, не дивлячись на виконання всіх показників.

2)10 місяців в дитячому напрямку, як менеджер продажів без оформлення. Пішла сама, їй було нудно.

3)1 місяць менеджером зі збуту довідкових систем для кадровиків і бухгалтерів (холодні дзвінки).

Катя виконувала показники продажів, але її звільнили, мотивуючи тим, що вона недостатньо швидко засвоює нову інформацію.

Наша героїня засмучена тим, що відбувається і втрачає віру в себе, як в фахівця. Мріє знайти хорошу роботу в продажах, де буде розвиватися без скандалів і інтриг.

Її дуже бентежить "зіпсована" трудова, в якій після 8 річного досвіду в одній компанії в Киеві у неї відображений цей недовгий досвід, та ще й з перервою.

Завдання:

Що ви порадите героїні, як їй пояснити причини звільнень з місць роботи 1 і 3 таким чином, щоб не відлякати нового роботодавця. Запропонуйте декілька варіантів відповіді героїні.

Ситуація 3

Діана та її колеги опинилися між двох вогнів.

Працює команда в страховій компанії протягом 3 років під керівництвом Діани. І все б нічого, до тих пір, поки Діана не наймає Петра на новий проект.

Петро - не "з вулиці", як ви могли подумати, а досвідчений колега, який допомагав команді раніше виникають в проект.

Тепер він її безпосередній начальник, який приймає кадрові рішення по команді (зарплата, бонуси, відрядження).

Незабаром після змін починається плутанина.

Приклад: Діана працює з проектом, і ось виникає той момент, коли їй потрібна допомога Петра. Він затягує або забуває.

А ситуація загострюється , адже вже керівництво Діани запитує, чому не зроблена завдання.

Діана викликає велику повагу всієї команди. Співробітники намагаються часто звертатися за порадою саме до неї. Але Діана відправляє всіх назад до Петра, який, по всій видимості, не встигає все вирішувати .

І тоді команда, не дочекавшись ні від одного, ні від іншого необхідного ради, приймає рішення самостійно. Але справа в тому, що іноді воно невірно, за що команді потрапляє.

Діана вважає Петра некомпетентним в керівництві, але при цьому характеризує його як хорошого політика з відмінним досвідом взаємодії с партнерами.

Завдання:

Що ви порадите героїні, як їй якісно виконувати роботу і при цьому не виконувати обов’язки іншого співробітника.

Ситуація 4

Ольга працює в державній установі начальником відділу. Зарплата стабільна, але невелика. Дуже хоче працювати на себе в сфері надання юридичних послуг. Щоб це здійснити, необхідно звільнитися з роботи.

Поєднувати зовсім не варіант, адже робота нашої героїні інтенсивна, і з частими переробками.

Зважитися зробити крок їй важко з таких причин:

✓чоловік також працює на себе, заробіток не стабільний, залежить від сезону

✓на думку колег-знайомих, що попит впав на юридичні послуги, люди починають економити

✓нема розуміння, через скільки вона може вийти хоча б на поточну зарплату.

Завдання:

Розробіть прогноз розвитку ситуації чи можливо заздалегідь уникнути негативного результату у новій сфері.

Ваші поради героїні.

Ситуація 5

Наша героїня Катя з травня працює бухгалтером в не дуже великої, як я зрозуміла, компанії. На співбесіді з нею обумовили, що вона буде також займатися канцелярією. Катя погодилася.

Але пройшло 5 місяців, і ось уже на ній:

✓вся кореспонденція

✓заказ води, подарунків і квитків начальнику у відрядження

✓VIP клієнтів з кавою, очищення кава-машини, і інші офіс-менеджерські функції

Вона все це терпить і мовчить. При цьому і зарплату після випробувального терміну їй підняли. А пару днів назад Катя отримує нове розпорядження: протоколювати планерки і моніторити їх підсумок.

Катя тепер не знає, як виплутатися з цієї ситуації, не образивши нікого.

Адже в травні домовлялися не про це. Вона не проти поєднувати бухгалтера і секретаря, але якщо буде ще більша зарплата.

При цьому ми не забуваємо, що два місяці тому вже було підвищення .

Також Катя починає сумніватися, що якісно зможе виконувати бухгалтерські функції з таким навантаженням.

Завдання:

Розробіть найбільш сприятливі варіанти розвитку поєднання різноманітних функцій на своїй посаді нашій героїні.

Ситуація 6

Місяць Катя влаштувалася на нову роботу. Посада не маленька - територіальний директор з продажу. Регіони дівчині дісталися віддалені, і в жалюгідному стані. Завдання - вивести їх на ефективність.

Катя почала активну роботу, і вважає, що цілком може продуктивно працювати до 18.00.

До того ж вона приходить о 8.00 замість 9.00.При цьому її прямий начальник любить працювати допізна, а саме до 21.00. В результаті героїня відчуває себе зобов'язаною затримуватися також.

Це Катя в корені не влаштовує, але так як вона поки в компанії ваги не має, і результати м'яко кажучи «не дуже», не дозволяє собі встати і йти в належний час.

Нещодавно в 18.00 начальник дав дівчині раптове завдання, сказавши, що у неї є час знайти рішення до 20.00. Інші співробітники відділів йдуть раніше, затримуються одиниці.

Но є ще аналогічний територіальний директор з продажу, у якого інші регіони. І ось він теж любить посидіти до 21 разом з вищезазначеним начальником. До того ж вони досить близькі, так як працюють разом вже 8 років.

Дівчина заспокоює себе тим, що з часом виведе регіони на ефективність, і зможе йти в належний час.

Завдання:

Ваші пропозиції щодо розвитку даної ситуації Відразу позначити свою позицію, або робити це пізніше?

Які наслідки можуть нести прийняті рішення зараз у майбутньому?

Ситуація 7

Віра 5 років відпрацювала в досить великій будівельній компанії на посаді адміністратора, після цього на 3 роки пішла в декрет.

Декрет закінчився пару тижнів назад, і коли дівчина повідомила про намір повернутися, у відповідь почула, що компанія на стадії банкрутства.

Їй повідомляють, що роботи для неї конкретно більше немає, пропонують написати заяву за власним бажанням.

Катя готова звільнитися за процедурою скорочення, або отримати 3 оклада за згодою сторін. Але роботодавець не готовий на цю процедуру, мотивуючи відсутністю фінансів.

Дійсно, у компанії безліч боргів і арештовані рахунки. І черга з тих, хто просить грошей: співробітники, підрядники та контрагенти.

Роботодавець їй відкрито говорить: «якщо хочеш, можеш іти судитися». Мовляв, «одним більше, одним менше».

Зараз вона взяла лікарняний по догляду за дитиною, і розмірковує, чи варто витрачати час на те, щоб судитися з роботодавцем?

Завдання:

Ваші поради стосовно досить складної ситуації. Чи потрібно відстоювати свої права, як робітника у суді чи всі сили зосередити на пошуку нової роботи?

Ситуація 8

Аня працює у великій лікарні програмістом. Її завдання: супроводжувати медичну інформаційну систему. Вже пару років перебуває в декреті, при цьому працює в режимі віддалено.

За час перебування дівчини в декреті у лікарні повністю змінилося керівництво, включаючи людину, відповідального за ІТ. Новий начальник ініціював впровадження нової медичної ІТ системи.

І ось така ситуація: наша героїня бачить, що розробник завдання виконує безвідповідально, халатно, і з'являються помилки в даних.

Але на її спроби закликати розробника до відповіді (скласти акти невиконаних робіт), начальник починає дівчину лаяти.

На прохання показати пункт в договорі про невиконання зобов'язань, начальник висилає інші документи, але не договір (цей документ тільки у нього).

В результаті складається враження, що начальник діє не в інтересах мед установи, а в інтересах обраного розробника.

Щоб ви розуміли, в результаті з'являються помилки в медичних даних.

Наприклад, лікар вводячи інформацію в систему, в подальшому може її не помітити. Змушений переписувати все від руки.

Загалом, страждає медична документація, звіти показують неправильні дані.

І ось дівчина вибирає з 3 варіантів:

1) працювати, мовчати і отримувати зарплату

2) захищати тільки себе (ставити на місце начальника відділу)

3) захищати лікарню (писати службові записки, доповідні)

Завдання:

Що вибрати дівчині? Чи запропонуєте власні варіанти?

Ситуація 9

Дівчина Сніжана виходить на керівну позицію на 12 тижні свою вагітність. Після виходу стає зрозуміло, що компанія не відповідає їй за рівнем професіоналізму. Треба сказати, що саме своїм відділом вона задоволена, співробітники бачать в Сніжани, грамотного керівника, і раді бути під її началом.

А ось з генеральним (прямим керівником) якось не склалося:

Він не зрадів тому, що С. збирається в декрет. При цьому дівчина продовжує працювати максимально. Сніжана, в свою чергу, вважає генерального вкрай неефективним.

І так як, на її думку, він гальмує багато проектів, Сніжана воліє їх спочатку запустити, а потім поставити генерального до відома, що його, звичайно, дратує.

Сніжана вважає, що важливіше бізнес, і продовжує діяти подібним чином, до того ж у неї відмінний результат.

Зараз, коли дівчині залишилося 2 місяці до виходу в декрет, ситуація погіршилася.

Так як генеральний не знає, як йому ще впливати на Сніжану, повідомив, що «буде використовувати адмін ресурс».

Ось уже місяць дівчина отримує гнівні листи від керівника, з копією її співробітникам, де він чіпляється за кожним проектом.

Через минулого листування Сніжані довелося взяти лікарняний, так як вона занадто перенервувала.

Завдання:

Як поводити себе з генеральним директором дівчині за 2 місяці до законної відпустки у декрет з мінімальним ризиком для себе, беручи до уваги той факт, що Сніжана не терпить посереднього виконання задач? Сніжана побоюється, що керівник погіршить її фінансові умови. Ваші варіанти розвитку ситуації.

Ситуація 10

Дівчина Маша влаштовувалася на роботу по знайомству менеджером зі збуту. 2 місяці все було добре: навчання, клієнти і супер атмосфера.

Потім ситуація почала змінюватися в такому ключі: керівниця відчула в Маші подругу, і стала їй розповідати про всі свої проблеми (включаючи опис невдалої чергову вагітність, хвороби своєї дитини і так далі)

Далі - більше!

Графік з 5/2 трансформувався в 6/1. Керівник наполягає, що так і домовлялися.

До того ж Маша раптово для себе опинилася не просто менеджером зі збуту, а додатково секретарем, логістом і господинею офісу.

Не забуваємо про обов'язок «вислуховувати подругу»

Зарплата залишилася колишньою, і тепер виплачується тоді, коли зручно босові.

Всі ці «навішування» проходили в дружній манері. У стилі: «ну у тебе ж час є, а я дуже зайнята», «ну виручи, будь другом»

Маша від всієї цієї історії втомилася, і хоче йти. Попереджати буде заздалегідь, щоб начальниця встигла когось знайти. Але попереду сезон, а значить, багато справ. Боїться, що ці два місяці точно перетворяться в пекло. А вона вже майже зривається. А різко йти - зіпсувати відносини з начальницею з можливими наслідками на етапі пошуку роботи.

Завдання:

Запропонуйте варіанти поведінки героїні.

Ситуація 11

Дівчина Катя працює 3 роки в металургійній компанії. З них 2 роки пропрацювала з начальницею, з якої у неї було повне взаєморозуміння.

Потім начальницю перевели в інший відділ, на її ж місце прийшов новий керівник.

І ось уже рік Катя працює з людиною, якого вважає некомпетентним.

Причини:

✓неграмотна мова

✓задачі від вищестоящого керівника тягне до останнього

✓роб помилки, які їй потрібно виправляти

Так, за словами дівчини, недавно він припустився помилки в документації і пішов у відпустку.

Або ж довгий час у нього на столі у відкритому доступі перебувала інформація, що становить комерційну таємницю, і згодом ця інформація «пішла», куди не потрібно.

Вищий керівник також робить публічні зауваження молодій людині, але не звільняє.

Завдання:

Чи повинна дівчина доводити інформацію керівництву про всі його помилки, або мовчки виправляти і мінімізувати наслідки для фірми? Ваші варіанти розвитку ситуації.

Ситуація 12

Дівчина Оля працює у великій міжнародній корпорації. Спільно з колегами з суміжного відділу веде проект з просування продукції клієнтів. Гроші на проект витрачаються з відділу Олі.

Колеги пропонують оплатити участь в міжнародній виставці і просунути там продукти клієнтів свого відділу і клієнтів з відділу Олі.

Дівчина запитує у колег детальну розбивку, включаючи те, які саме продукти вони планують просунути, яких клієнтів повезуть, який результат припускають отримати і інші деталі.

А у відповідь, отримує повідомлення від керівника того відділу, яке насправді було адресовано його команді.

У листі чорним по білому написано, що Олі інформацію ніяку надавати не треба, і взагалі «подумайте, як краще їй відповісти», але «інформацію не надайте НІЗАЩО».

Тобто той керівник помилково відправив відповідь Олі і вона побачила лист, яке їй зовсім не призначалося.

Оля подібною поведінкою засмучена, і не розуміє, що їй робити:

✓писати в HR відділ

✓писати керівнику

✓нічого не робити.

Поговорила зі своїм керівником, той на конфлікт йти не хоче.

Завдання:

Запропонуйте варіанти розвитку подій.

Ситуація 13

Анатолій працює 2,5 року в муніципальній установі. У квітні з'являється новий вищий керівник (директор всього підрозділу, Анатолій в ієрархії на два ступені нижче).Цей керівник заявляє, що нікого звільняти не збирається.

Проходить місяць, і новий директор прощається з помічником за серйозну провину, яка тримається в секреті.

Днями Анатолій, переглядаючи work.ua, наштовхується на вакансію, яку займає він, і також бачить вакансії, які зайняті його колегами.

Крім того, нещодавно його викликають на розмову, в кабінеті лежить чистий аркуш паперу, а також ручка. Але обговорюються звичайні поточні питання.

Анатолій задає питання своєму безпосередньому керівнику, на що той відповідає, що «він передбачає, що вакансії для центру зайнятості».

Завдання:

Надайте ваші варіанти, як слід вчинити герою цієї ситуації.

Ситуація 14

Антоніна працює фахівцем з підбору персоналу. Один з її внутрішніх замовників - Влад, директор представництва в одному з регіонів. Манера поведінки цього замовника сильно турбує автора листа. Вся справа в тому, що він надмірно цікавиться питаннями підбору персоналу для своєї команди.

Виражається це в такий спосіб: Влад може щодня висмикувати Антоніну з робочого процесу із запитами надати звіт в найкоротший термін (скільки було запрошено кандидатів, скільки дійшло, скільки взяли, скільки залишилося в роботі, в яких районах найбільш гостра потреба, аж до того : а що з цим кандидатом, а цей на якому етапі).

Треба відзначити, що звіти на цю тему є, і у Влад є доступ до них, але з якихось своїх причин, йому набагато простіше «смикнути» Антоніну, щоб та йому наочно пояснила.

Антоніна також отримує завдання від свого прямого керівника (начальника підбору персоналу всього регіону), але Влад ніби цього не розуміє, і постійно твердить про свої пріоритети.

До речі, при всьому при цьому зарплата Антоніни виплачується з бюджету. Але прямий керівник Антоніни орієнтує дівчину працювати на цілий регіон, в якому такий замовник не один.

Завдання:

Запропонуйте ваші варіанти поведінки дівчині вибудувати ефективно відносини з цим конкретним директором представництва: щоб всі були задоволені, і він її не «діставав»?

Ситуація 15

Дівчина Антоніна працює керівником невеликого відділу продажів в страховій компанії. Її команда одна з кращих, завжди виконує план. Відповідно, кожен місяць у неї хороший бонус від продажів .

Але Антоніну турбує, що вже другий рік роботодавець не підвищує їй оклад , пояснюючи це кризою.

Дівчина вже обговорювала це з керівництвом, отримавши негативну відповідь.

Вона засмучена, тому що розуміє, що вносить істотний внесок в продажу, і розцінює не підвищення окладу як несправедливість.

Антоніна хоче обговорити ситуацію ще раз, поставивши умову: «не підвищите зарплату - буду шукати роботу з більш високим окладом". Але все-таки поки не вирішується.

Завдання:

Надайте ваші варіанти розвитку подій. Що потрібно вчинити в даній ситуації ?

Як би вчинили ви, якщо б були на місці роботодавця ?

Ситуація 16

Дівчина Катя працює фахівцем з логістики у великій міжнародній фармацевтичній компанії на декретній ставці.

Колега, яку Катя замінює, недавно народила, але при цьому досить активно бере участь в роботі: пише листи, коментує і в пошті, і в робочих чатах з нагоди і без. Причому, спілкується з усіма, крім Каті В листах по роботі НЕ ставить її в копію! Все це триває вже 4 місяці. Керівник в іншому місті, в цьому участі не бере. Катя ніяк не реагує, але все це їй моторошно неприємно. Катя підозрює, що така активність с причини її вагітності , як вчинити, якщо плануєш декрет.

Завдання:

Запропонуйте ваші варіанти як правильно повідомити роботодавця про факт вагітності.

Ситуація 17

Аня працює менеджером з персоналу у великій компанії. Прийшла всього 2 місяці тому. На співбесіді прямим текстом заявила, що в декрет найближчі 1-2 роки не планує. І за класикою жанру тиждень тому дізналася про вагітність. Саме в цій компанії вона давно мріяла працювати, і, звичайно ж хотіла б в неї повернутися після закінчення декрету.

Завдання:

Запропонуйте ваші варіанти як і коли правильно повідомити роботодавця про свою вагітність.

Ситуація 18

Наталія після декрету влаштувалася в відому організацію на високооплачувану роботу PR-менеджера.

Досвід був не зовсім схожий з тим, що до декрету (раніше був досвід журналіста), і все ж дівчину взяли на строковий договір на 6 місяців, з умовою підтягти англійську.

Через 2 тижні змінився прямий керівник, з'явився новий (іноземець), і незважаючи на те, що Наталія пройшла випробувальний період, контракт їй НЕ продовжили.

Новий керівник пояснив це тим, що дівчина не вписалася в колектив, була недостатньо активна, і що взагалі для неї це занадто амбіційна робота.

При цьому Наталія вважає, що викладалася на всі 100%, а складність в тому, що вона інтроверт і може показати себе не відразу.

Зараз Наталія проходить співбесіди, і зрозуміло, всіх роботодавців цікавить, чому вона так рано пішла з такої компанії.

Вона втрачається і вважає, що зіпсувала цим фактом резюме.

Завдання:

Надайте варіанти переконання нового роботодавця, що героїня цінний працівник. Як пояснити звільнення?

Що говорити роботодавцю, щоб не викликати жалю до себе?

Ситуація 19

Наша героїня Аня вже 10 років працює в одній напівдержавній компанії.

7 років тому її призначили заступником керівника. І так вийшло, що незабаром вона і дві дівчини відділу майже одночасно пішли в декрет.

Загалом, начальниця залишилася фактично одна й півтора року тягнула всю роботу на себе, залишаючись допізна, до першої години, і навіть до другої ночі. Людей натомість в відділ їй не давали.

Коли все встало на свої місця і все співробітниці повернулися, начальниця різко змінила ставлення, постійно згадуючи цей факт і зриваючи свою злість.

Часто говорить: "у вас же діти", хоча за словами нашої героїні, ніхто лікарняний не бере, і на роботу діти не впливають.

Нещодавно стало ясно наступне: начальниця дискредитує відділ перед вищим керівництвом.

Виявилося, що вона в будь-якому особистому недоліки звинувачує свою команду, хоча співробітниці взагалі не в курсі про якісь помилки.

Також у відповідь на прохання свого відділу дати нові проекти, каже, що все зробить сама. А керівництву повідомляє, що співробітниці не бажають розвиватися.

Аня і команда намагалися говорити з начальницею, задаючи їй обережні питання: "Чи все добре? Чи всім ви задоволені?" Відповідь, що так, все добре.

Аня думає піти до керівництва з метою розібратися в ситуації. І дати зрозуміти, що у відділі всі зацікавлені в роботі.

Така можливість у неї є, адже вона нерідко заміщає начальницю під час відпустки. Але побоюється наслідків.

Завдання:

Як ви вважаєте, це вірне рішення? Або у вас для неї інший пораду?(Місто невелике, з роботою все не дуже. Тому звільнятися з компанії - це останнє, що хоче Аня.)

Ситуація 20

Дівчина Світлана працювала розробником в міжнародній IT компанії, потім пішла в декрет. У начальника позиція була така: "З декрету треба виходити раніше, сучасним жінкам не місце вдома". За 2,5 року декрету пріоритети Світлани дещо змістилися. Вона дуже любить свою роботу і компанію, в ній хотіла б працювати все своє життя. Але і сім'ї хоче присвячувати достатньо часу. До того ж вона планує другу дитину через 1,5-2 роки. У підсумку через місяць дівчина виходить на пів-ставки. Начальник же наполягає, щоб Світлан перейшла на повний день протягом 3-х місяців.

Дистанційна робота на її посаді можлива, але вона не заохочується (можна максимум 1-2 дні на тиждень).В ідеалі, Світлана. хотіла б працювати на півставки до другого декрету і після нього ще 2-3 роки, поки діти не підростуть. А потім в 33-35 років впритул зайнятися кар'єрою.

Вона тримається за свою роботу і не хоче її втратити. При цьому їй хочеться бути чесною з начальником.

Вона розуміє, що буде виглядати неадекватною, якщо скаже йому:

"Давайте я попрацюю поки на півставки, все одно скоро збираюся в декрет?"

Її мета - залишитися працювати саме в цій компанії і знайти баланс між роботою і сім'єю, ставленням з колегами і начальником.

Завдання:

Який з варіантів все-таки їй вибрати:

1) поговорити з начальником про свої плани з самого начала?

2) показувати супер-результати перші два місяці роботи на півставки і тільки потім завести розмову про те, щоб поки залишити все як є?

3) краще взагалі не піднімати цю тему, щоб не бути звільненою, і працювати на повну ставку до другого декрету, змирившись з тим, що на дитину час не буде зовсім?

Ситуація 21

Дівчина Марина працювала персональним асистентом на багату сім'ю.

В рамках повноважень мала доступ до готівкових коштів. Безпосередній керівник - 26-річний молодий чоловік.

Все було добре до тих пір, поки не з'явилася дама серця у безпосереднього керівника, яка, за словами нашої героїні, налаштувала начальника проти неї.

Дама переконала молодого людини, що Марина не зовсім чесна в фінансових питаннях, хоча та мала чеки для підтвердження всіх витрат.

В результаті Марина була звільнена.

Її версія - пішов на поводу у дами серця.

Тепер, коли вона знаходиться в пошуку роботи і знає, що критикувати роботодавця на співбесіді - так собі історія, вона в розгубленості .

Правду сказати вона не може, критикувати нікого не хоче.

Та й взагалі до шефа відноситься непогано.

Завдання:

Запропонуйте варіанти відповідей на питання від рекрутера: -

чому ви пішли з попереднього місця ?

Ситуація 22

Марина працює 3,5 року начальником відділу.

Її прямий керівник, Влад - заступник генерального директора,

Кожен раз, коли Влад ставить задачу Марині, він не просто говорить їй, який потрібен результат, а й промовляє, ЩО потрібно зробити, і навіть ЯК саме потрібно виконати завдання.

У Марина 9 річний досвід по професії, з них 5 років керує, і, звичайно, у неї є власне бачення про те, які інструменти можна використовувати, щоб мета досягти. В якійсь мірі, Марина розцінює цю ситуацію як неповагу її професійних якостей.

Коли виникає подібна ситуація, Марина озвучує своє бачення, і бажання не бути просто виконавцем. У 60% з 100% у неї своє розуміння процесу. І в таких спірних ситуаціях Влад відповідає, що все одно потрібно робити за пропонованою ним схемою, бо ця схема - бачення генерального директора. А далі найцікавіше. На спільних нарадах, де присутній і генеральний, Марина розуміє, що подану схему генеральний бачить в перший раз, і він їй не задоволений. Об'єктивності заради, варто згадати, що бувають і інші ситуації, коли зрозуміло, що генеральний дійсно ту схему пропонував.

Тільки ось Марина вже не влаштовує, що її прямий керівник кожен раз пояснює своє бачення рішенням генерального директора, адже не ясно, чи так це насправді чи ні. Марина злиться на Влада, і відчуває себе нерозумно перед генеральним.

Йти через голову і кожен раз запитувати, чи точно це ідея генерального, не хоче. Хоче самостійності і ролі керівника в повному сенсі.

Завдання:

Надайте ваші варіанти як діяти задля уникнення негативного розвитку подій.

Йти туди, де дадуть можливість розвиватися, або всіма силами намагатися достукатися до керівника, навіть шляхом конфлікту?

ЛІТЕРАТУРА
1.Законодавча база

1. Про мови: Закон УРСР // Відомості Верховної Ради УРСР — 1989 — 9 лист.

2. Про інформацію: Закон України // Правда України — 1992 — 2 жовт.

3. Про підприємства: Закон України // Правда України — 1991 — 7 трав.

4. ГОСТ 6.10.5-87 УСД. Требования к построению формуляра- образца.

5. ГОСТ 6.38-90 УСД. Система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов.

6. ДСТУ 2392-94 Інформація та документація. Базові поняття. Терміни та визначення. К., 1997.

7. ДСТУ 2732-94 Діловодство й архівна справа. Терміни та визначення. К., 1996. 8. ДСТУ 2628-94 Системи оброблення інформації. Оброблення тексту. Терміни та визначення. К., 1996.

9. Закон України “Про підприємства в Україні” від 27.03.91 №887.

10. Закон України “Про господарські товариства” від 19.09.91 №1576.

11. Закон України “Про зайнятість населення” // Закони України. – К., 1999. Т.

12. Закон України “Про колективні договори і угоди” // Закони України.- К., 1996.- Т.6.

13. Закон України “Про пенсійне забезпечення” // Закони України.-К.,1996.- Т.2.- С.254-285.

14. Закон України “Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)” // Закони України. –К.,1999. – Т. 15. – С. 332-343.

15. Закон України “Про оплату праці” // Закони України.- К.,1997.- Т.8.- С.210-218.

16.Закон України “Про охорону праці” // Закони України. – К.,1996.- Т.4.- С.114-133.

17.Кодекс законів України про працю . – К.: Парламентське вид-во 1997.

2.Основна література

1. Адаир Дж. Эффективный тайм-менеджмент. — М.: ЭКСМО, 2003.

2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Організація праці менеджера: Навчальний посібник- К.: Видавничий дім «Професіонал», 2004.

3. Блейк Р. Р., Моутон Д. С. Наукові методи управління.- К.: Наукова думка, 1992. 4. Борсук С. С., Унгер Х. Стиль управления торговлей: Текст лекций. — Киев: Киев. торг.-экон. ин-т, 1989.

5. Ботвина Н. В. Офіційно-діловий та науковий стилі української мови: Навчальний посібник. — К.: «АртЕк», 1998.

6. Будов И. Д. Руководитель как воспитатель и организатор. — К.: Вища школа, 1992.

7. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Організація праці менеджера: Навч. посіб. для студ. екон. вузів. — К.: «Кондор», 2002.

8. Вичев В. Нравственная культура руководителя. — М.: Политиздат, 1988.

9. Гупалов В. К. Управление рабочим временем. — 2-е изд перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 1998.

10. Діденко А. Сучасне діловодство. —К.: Либідь, 2000.

11. Довгань Л. Є. Праця керівника, або практичний менеджмент. — К.: ЕксОб, 2002.

12. Документоведение: Учеб. для вузов.-2-е изд., перераб. и доп./Кушнаренко К. — К.: «Знання», 2000.

13. Егоршин А. П. Управление персоналом. — Нижний Новгород: НИМБ, 1999. 14. Жаворонкова Г. В., Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М., Туз О. І. Управління конфліктами в антикризовому менеджменті: Текст лекцій. — К.: Центр учбової літератури, 2008.

15. Зайверт Л. Ваше время — в Ваших руках (Советы руководителя). — М.: Экономика, 1991.

16. Зигерт В., Ланг Л. Руководитель без конфликтов. М.: Экономика, 1992.

17. Зудина Л. Н. Организация управленческого труда. — М.: ИНФРА-М, 1997. 18. Іванова І. В. Менеджер — професійний керівник: Навч. посіб. — К.: Київ. нац. торг.екон. ун-т, 2001.

19. Научная организация труда в управлении трудовым коллективом. — М.: Экономика, 1988.

20. Ниссинеи И., Воутилайнен Э. Время руководителя: эффективность использования. — М.: Приор, 1998.

21. Одінцова Г. С. Керівник у сфері державного управління. Опорний конспект лекцій. — Харків: УАДУ (ХФ), 2000.

22. Омаров А. М. Руководитель. Размышления и стиль руководства. — М.: Экономика, 1987.

23. Організація праці менеджера. Опорний конспект лекцій для студентів освітньокваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки «Менеджмент» / Уклад.: Іванова І. В., Казмерчук-Палащина Н. Г. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006.

24. Секреты умелого руководителя. — М.: Экономика, 1992.

25. Сібіцька Л. І. Діловодство: Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2006.

26. Скібіцька Л. І. Конфліктологія: Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2007.

27. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент: Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2007.

28. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера: Текст лекцій. — К.: Центр учбової літератури, 2008.

29. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Тайм-менеджмент: Навчальний посібник. — К.: Кондор, 2008.

30. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2008.

3.Додаткова література

1. Азбука делового общения. — М.: Экономика, 1992.

2. Айви А. Лицом к лицу. Практичекое пособие для освоения приемов и навыков делового общения.- Новосибирск: ЭКОР, 1994.

3. Альманах психологических тестов. — М.: КСП,1996.

4. Андреев В. И. Саморазвитие менеджера. — М.: Народное образование, 1995. 5. Андреева В. Как организовать делопроизводство на предприятии. — М.: Инфра-М, 1997.

6. Андрійчук В., Бауер Л. Менеджмент: прийняття рішень і ризик: Навчальний посібник. — К.: КНЕУ, 1998.

7. Анкудинов Ю. Л. Хозяйственный руководитель. Стиль и методы роботы. — М.: Экономика, 1991.

8. Атватер И. Я Вас слушаю:Пер. с англ. — М.: Экономика, 1984.

9. Бажин И. И. Информационные системы менеджмента. — М.: ГУ-ВШЭ, 2000. 10. Брэмсон Р. М. Общение с трудными людьми. — К.: Внешторгиздат, 1991.

11. Васильев Д. Делопроизводство на компьютере. Практические рекомендации. — М.: Приор, 1997.

12. Вейлл П. Искусство менеджмента: новые идеи для мира хаотических перемен. — М.: Новости,1993.

13. Власов А. П. Японский стиль управленния и его сравнение с управлением в США и Западной Европе. — М., 1993.

14. Власов Л. В. Деловое общение. — Ленинград: Лениздат, 1980.

15. Власов Л. В. Секретарь — помощник руководителя. — Л.: Лениздат, 1989. 16. Вовк Е. Компьютер для секретарей. — М.: Приор, 1997.

17. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. — М.: Дело, 1991.

18. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджмер. — М.: Дело, 1991.

19. Головаха О. І., Паніна Н. В. Психологія людського взаємопорозуміння. — К.: Політвидав, 1989.

20. Грач Л. И. Идеология обновления и руководитель. — М.: Политиздат, 1990.

21. Грейсон Д., О'Дейл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. — М.: Экономика, 1991.

22. Гуревич П. С. Приключения имиджа. — М.: «Искусство», 1991.

23. Деловое досье фирмы. Краткое пособие по делопроизводству. — М.: Маркетинг, 1993.

24. Донцов А. И. Психология коллектива. — М.: МГУ, 1984.

25. Дороти Д. Паблисити и паблик рилейшнз. — М.: ЮНИТИ, 1998.

26. Дункан Джек У. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. (пер. с англ. В. П. Юденцова). — М.: Дело, 1996.

27. Емельянов Ю. Н. Обучение паритетному диалогу. — Л.: ЛГУ, 1991.

28. Иствуд А. Я. Вас слушаю…Советы руководителю, как правильно слушать собеседников. — М.: Экономика, 1984.

29. Іванова І. В. Менеджмент підприємства. Практикум: Навч. посіб. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2003.

30. Кирсанова М. Курс делопроизводства: документальное обеспечение управления. — М.: Инфра-М, 1997.

31. Коваль А. П. Ділове спілкування. — К.: Либідь, 1992.

32. Коваль А. П. Культура ділового мовлення. — К.: Вища шк., 1997.

33. Кортис Д. Найди свой путь в менеджменте. — М.:Дело, 1993.

34. Кричевский Р. Л. Если Вы — руководитель. (Элементы психологии менеджмента в повседневной работе). — М.: Дело, 1993.

35. Кулініченко В. Л. Ділові папери та документи підприємницької діяльності. — К.: Укр. Центр духов. культури, 1996.

36. Курицкий Б. Организация делопроизводства и управления в офисе. — СПб.: СПБ BHV, 1997.

37. Ладанов Н. Д. Практический менеджмент. Пособие для руководителей предприятий. — М.: Фирма «Яика», 1992.

38. Ладанов Н. Д. Управление стрессами. — М.: Профиздат, 1989.

39. Луговой В. А. Инвентаризация, документация, отчетность. — М.: Аудит, 1993.

40. Льюис Д. Стресс-менеджер: Как сэкономить 10 часов в неделю и уйти от стресса. — М.: Рефл-бук, АСТ, 2000.

41. Мартыненко Н. М. Мененджмент фирмы. — К.: МП «Леся», 1995.

42. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992.

43. Методичні рекомендації до проведення соціометричного дослідження міжособистісних стосунків у колективі з курсу «Конфліктологія» для студентів усіх спеціальностей/Укл. Іванова І. В. — К.: — КТЕІ, 1994.

44. Методы и приемы деятельности менеджера и бизнесмена. — К.: Ин-т праксеологии, 1993.

45. Мицич П. Как проводить деловые беседы: Пер с сербско-хорватского. — М.: Экономика, 1987.

46. Мошек Г. Є. Організація праці менеджера. — К.: КДТЕУ, 1995.

47. Мухин Ю. И. Наука управлять людьми. — М.: Экономика, 1995.

48. Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. — М.: Высш. шк., 1996.

49. Паламар Л. М., Кравець Г. М. Мова ділових паперів. — К.: Либідь, 2000.

50. Палеха Ю. І. Документаційне забезпечення управління. — К.: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 1997.

51. Палеха Ю. І. Ключі до успіху. Організаційна та управлінська культура. — К.: Видво Європ. ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджм. і бізнесу, 2000.

52. Панасюк А. Ю. Управленческое общение. — М.: Экономика, 1990.

53. Психология и этика делового общения:Учебник для вузов/В.Ю. Дорошенко, Л. И. Зотова, В. Н. Лавриненко и др.; Под ред. проф. В. Н. Лавриненко.—2-е изд., перераб. и доп.—М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1997.

54. Сацков Н. Я. Практический менеджмент: методы и приемы деятельности руководителя. — Днепропетровск: Сталкер, 1998.

55. Скирда Т. І., Статінова М. П. Етика та психологія ділового спілкування: Метод. реком. — К:. КДТЕУ, 1995.

56. Стенюков М. В. Образцы документов по делопроизводству (руководство к составлению).- М.: «ПРИОР», 1996.

57. Стеттнер М. Карьера начинающего менеджера. — М.: Гранд Фаир-Пресс, 2003.

58. Теппер Р. Как овладеть искусством делового письма. — М.: Изд. объединение «ЮНИТИ» «Аудит», 1997.

59. Тичи Н., Деванна М. Лидеры реорганизации. — М.: Экономика, 1990.

60. Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла. — М.: Автор, 1993. 61. Універсальний довідник-практикум з ділових паперів / С. П. Бибик, І. Л. Михно, Л. О. Пустовіт, Г. М. Сюта. — К.: Видавн. «Довіра» УНВЦ «Рідна мова», 1997.

62. Фельзер А. Б., Доброневський О. В. Техніка роботи керівника. — К.: Вища шк., 1993.

63. Филонович С. Р. Лидерство и практические навыки менеджера. — М.: ИНФРА-М, 1999.

64. Фишер Р. Подготовка к переговорам. — М.: Филин, 1996.

65. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. — М.: Наука, 1992.

66. Швальбе В., Швальбе Х. Личность. Карьера. Успех: Психология общения. — М.: Прогресс, 1993.

67. Шевчук С. В. Українське ділове мовлення: Навч. посібник. — К.: Літера, 2000. 68. Шепель В. М. Имиджиология. Секреты личного обаянияю. — М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1994.

69. Щекин Г. В. Визуальная психодиагностика: Познание людей по их внешности и поведению. — К.: МАУП, 1996.

70. Ягер Д. Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса. — М.: Джон Уайли энд Санз, 1994.

4. Періодичні видання

1.Журналы “Персонал” (Межрегиональная академия управления персоналом,Киев); „Управление персоналом” (Киев), “Проблеми теорії і практики управління” (Международный совет стран – членов Междунар. науч.-исслед. ин-та проблем управления, Москва); “Україна: аспекти праці” (фірма “Праця”, Київ), „Персонал микс” (научно-практический журнал по вопросам управления, С.-Петербург), „Отдел кадров” (практический журнал по управлению персоналом, Киев), „Справочник кадровика” (для эффективной работы кадровой службы, Киев).

2.Газета “Праця і зарплата” (М-во праці та соц. політики; фірма “Праця”, Київ).

Навчальний посібник

до самостійного вивчення дисципліни

«Організація діяльності менеджера»

для магістрів

зі спеціальності 8.03050501 Управління персоналом і економіки праці
за програмою «Управління персоналом сучасної організації»

Укладачі: О.М. Петровська, М.С. Кривцова

Підписано до друку _____ Зам._____

Формат паперу 60 Х 84 1/16 Обсяг _____ авт. арк.
Тираж_____ прим. ОНЕУ, м. Одеса 82, вул. Преображенська, 8