

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

В. С. Шевченко

САМОМЕНЕДЖМЕНТ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

(для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування)

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2026

УДК 331.1(075.8)

Шевченко В. С. Самоменеджмент : конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування / В. С. Шевченко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2026. – 125 с.

Автор

канд. екон. наук, доц. В. С. Шевченко

Рецензент

М. В. Волкова, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і адміністрування (Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова)

*Рекомендовано кафедрою менеджменту і публічного адміністрування,
протокол № 1 від 25.08.2025*

Конспект лекцій складено з метою допомогти студентам спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування закладів вищої освіти під час підготовки до занять, заліків та іспитів з навчальної дисципліни «Самоменеджмент»

© В. С. Шевченко, 2026

© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	4
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ САМООРГАНІЗАЦІЇ ОСОБИСТОСТІ	6
Тема 1 Методологічні підходи до самоменеджменту	6
Тема 2 Планування особистісної роботи менеджера.....	14
Тема 3 Принципи й напрямки наукової організації управлінської праці (НОУП).....	23
Тема 4 Нормування управлінської праці, облік і аналіз робочого часу	32
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 САМОАКТУАЛІЗАЦІЯ ОСОБИСТОСТІ МЕНЕДЖЕРА.....	41
Тема 5 Організація робочого місця. Умови праці	41
Тема 6 Організація й проведення нарад і зборів	48
Тема 7 Розподіл і кооперація управлінської праці. Розпорядницька робота.....	54
Тема 8 Документування в керуванні.....	64
Тема 9 Складання та оформлення документів	74
Тема 10 Ділові контакти, переговори, телефонні розмови	79
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3 РОЗВИТОК МЕНЕДЖЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ	87
Тема 11 Робота менеджера з комерційною та таємною інформацією	87
Тема 12 Самомотивування та самоконтроль менеджера	95
Тема 13 Формування якостей ефективного менеджера	102
Тема 14 Розвиток менеджерського потенціалу	108
ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ.....	115
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	120

ВСТУП

Вивчення дисципліни «Самоменеджмент» безпосередньо ґрунтується на дисциплінах «Психологія управління», «Державне та регіональне управління», «Основи публічного управління та адміністрування», «Основи публічного управління та адміністрування» (курсова робота).

У всіх цих дисциплінах тією чи іншою мірою висвітлюються питання організаційної функції менеджменту. Важливість цих питань у системі знань менеджера не підлягає сумніву. Більше того, важко уявити собі управління без організаційної діяльності. Будь-яку справу, перш ніж нею керувати, треба організувати, а потім постійно підтримувати організацію в стані, адекватному умовам і вимогам ринку.

Порядок – це вже пів життя, як і тісний зв'язок між порядком і організованістю.

Можна констатувати, що менеджмент в Україні, незважаючи на проблеми й труднощі, поступово розвивається. Уже є досвід менеджерської роботи у фінансовій, комерційній діяльності, у страховому, туристичному та шоу-бізнесі, у рекламній діяльності. Є успіхи в сфері виробництва, інформаційних послуг, інноваційної діяльності. Але успіх з'явиться тоді, коли у сферу виробництва, підприємництва прийдуть молоді професійні керівники з новим мисленням, підходами, організаторськими здібностями й сучасними знаннями менеджменту.

Менеджер не просто керує процесом виробництва, але й постійно займається його організацією.

Для того, щоб підкреслити важливість організаційної складової в діяльності менеджера, багато зарубіжних і вітчизняних авторів тлумачать менеджмент як організацію й управління. Менеджмент – це вид професійної діяльності з організації і управління. Менеджмент – це водночас наука, мистецтво й практика управління.

Ефективний менеджмент і організація праці менеджера є передумовою успішного функціонування організації.

Метою навчальної дисципліни «Самоменеджмент» є формування у здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти системи знань, умінь і навичок ефективного управління власною діяльністю, часом, ресурсами та професійним розвитком. Після опанування дисципліни здобувач знатиме принципи, методи й інструменти самоменеджменту, вмітиме планувати особисту та професійну діяльність, визначати пріоритети, ухвалювати обґрунтовані рішення, запобігати стресам і професійному вигоранню, буде здатний ефективно організовувати власну роботу, адаптуватися до змін у середовищі та забезпечувати особисту результативність у професійній сфері.

Дисципліна спрямована на розвиток базових управлінських і комунікативних компетентностей бакалавра, необхідних для подальшого професійного зростання, саморозвитку та ефективної діяльності в умовах сучасного ринку праці.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ САМООРГАНІЗАЦІЇ ОСОБИСТОСТІ

Тема 1 Методологічні підходи до самоменеджменту

Управлінська діяльність і посада

Трудова діяльність людини складна й багатогранна. Це суспільно-політичний, економічний, державний, підприємницький, науковий, творчий і інші види діяльності.

Менеджмент нерозривно пов'язаний із людьми, які залучені до управління. На жаль, у науковій літературі ототожнюються поняття, пов'язані з системою й процесом керування, наприклад, «керування», «управлінська праця», «праця керівника», «управлінська діяльність» тощо.

Наше завдання зрозуміти суть і зміст «управлінської діяльності», «управлінської праці».

Управлінська діяльність

Найважливішим завданням є виявлення й дослідження закономірностей, особливостей, прийомів і основних напрямів подальшого розвитку управлінської діяльності в умовах ринкових відносин.

Основою організації управлінської діяльності є організація праці взагалі, і управлінської – зокрема.

Незважаючи на різноманіття підходів і визначень, під організацією праці розуміють систему планованих і цілеспрямованих дій із забезпечення високоефективного використання всієї кількості ресурсів підприємства, фірми з урахуванням стану внутрішньої й зовнішньої сфери для забезпечення своєї місії.

Місія – основна загальна ціль організації – чітко виражена причина її існування. Цілі виробляються для здійснення цієї місії.

Для того, щоб зрозуміти, що таке управлінська діяльність, звернемося до поняття управлінської праці як однієї з основних її складових.

Управлінська праця – це різновид розумової праці, і до неї може належати праця різних категорій працівників, тобто це праця, витрачена на виконання організаційних, координаційних дій і на регулювання.

Основний зміст і суть управлінської праці можуть бути розкриті тільки з урахуванням конкретної сфери, і відповідно, її вдосконалювання повинне здійснюватися відповідно до цієї сфери.

Порівняно з іншими видами праці в організації він має низку особливостей, які виражаються в характері самої праці, його предметі, результатах і застосовуваних коштах.

Управлінська праця – це вид суспільної праці, основним завданням якого є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів загалом.

Рисунок 1.1 ілюструє логіку процесу управлінської праці і його цільову спрямованість на досягнення результатів організації.

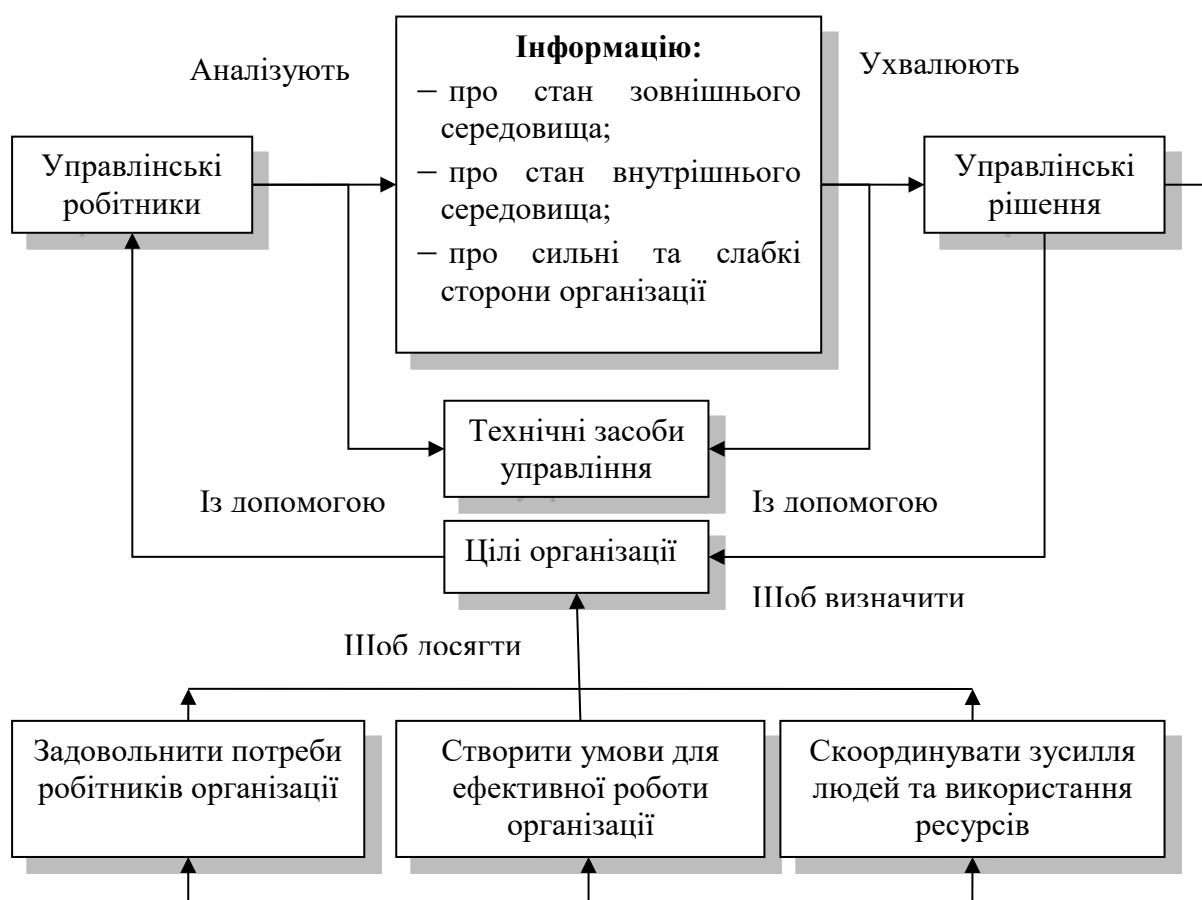


Рисунок 1.1 – Логіка процесу управлінської праці

Основні задачі управління полягають у визначенні цілей організації і створенні необхідних умов (економічних, організаційних, технічних, соціальних, психологічних тощо) для їхньої реалізації, «встановленні гармонії» між індивідуальними трудовими процесами, координації спільної діяльності працівників.

Характер праці

Специфіка розв'язуваних завдань визначає переважно розумовий, творчий характер управлінської праці, у якому постановка цілей, розробка способів і прийомів їхнього досягнення, а також організація спільної діяльності становлять головний зміст і зміст праці людей, що належать до управлінського персоналу. У них особливий предмет праці – інформація, перетворюючи яку вони ухвалюють рішення, необхідні для зміни стану керованого об'єкта. Тому як знаряддя праці виступають засоби роботи з інформацією. Результат же їхньої діяльності оцінюється із досягнення поставлених цілей.

Управлінська праця спрямована на організацію й керівництво різними процесами.

У трудовій діяльності вищого управлінського керівника (міністра) і керівника первинної ланки (майстра) власне функції керування загалом та обсяг робіт складають: у першого – 6–18 %, у другого – 5–15 %. Таким чином, для управлінської праці в процесі трудової діяльності в кожному конкретному випадку різна й залежить від займаної посади, сфери діяльності працівника, рівня його компетентності, підготовленості, уміння організувати свою працю й працю очолюваних ним колективів.

Зміст поняття «управлінський персонал» тлумачиться широко й неоднозначно. Міжнародна організація праці (МОП) розглядає управлінську працю як частину більш широкої категорії працівників, у яку крім менеджерів входять й інші фахівці-професіонали. Підставою є тісний зв'язок у роботі менеджерів і фахівців.

Поняття «управлінська діяльність» ширше згаданих інших понять, тому що в управлінській діяльності беруть участь управління, праця, людина й

природа. Управлінська діяльність є провідною, напрямною серед всіх видів діяльності. Вплив здійснюється не на управління, а на процес його здійснення.

Таким чином, управлінська діяльність – це вид свідомо здійснюваної людської діяльності, спрямованої на ефективне функціонування здійснюваних робіт (індивідуально або колективно) із досягнення тих або інших цілей, вирішення відповідних завдань, виконання функцій.

Управлінська діяльність – це багатогранний, складний процес, тому до вирішення проблеми її вивчення й практичної реалізації необхідний комплексний, системний підхід.

Управлінські ролі менеджера

Роль – це очікуваний набір дій або поведінки, що обумовлені роботою. Діяльність менеджера, пов'язану з міжособистісними комунікаціями, інформацією і ухваленням рішень, характеризують ролі.

Офіційні повноваження і статут менеджера

Міжособистісні ролі:

- головний керівник;
- лідер;
- сполучна ланка.

Інформаційні ролі:

- приймач інформації;
- розповсюджувач інформації;
- представник інформації.

Ролі стосовно рішень:

- підприємець;
- той, хто ліквідує перешкоди;
- той, хто розподіляє ресурси;
- той, хто веде переговори.

Таким чином:

- робота менеджера складається з комбінації декількох ролей;
- ці ролі на практиці взаємозалежні і взаємодіють;

- важливість цих ролей змінюється залежно від рівня управління;
- ролі, що виконуються керівником, визначають обсяг і зміст його роботи.

Вимоги, які висуваються до сучасного менеджера

Якості, які необхідні менеджеру, поділяють на три групи:

- професійні;
- особисті;
- 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:

- високий рівень освіти, виробничого досвіду, компетентності у відповідній професії;
- широта поглядів, ерудиція, глибоке знання як своєї, так і суміжних сфер діяльності;
- прагнення до постійного самовдосконалення, критичного сприйняття і переосмислення навколишньої дійсності;
- пошук нових форм і методів роботи, допомога іншим у команді, їхнє навчання;
- вміння планувати свою роботу.

Виділяють три групи навичок, що є основою професійної діяльності керівника:

- концептуальні (на вищому рівні їхня частка складає до 50 %);
- міжособистісні;
- спеціальні, або технічні (на нижчих рівнях управління їхня частка також складає близько 50 %).

Здатність концептуально мислити в сфері управління обумовлена в чималому ступені характером освіти. Не випадково, що в США лише 2 % вищих керівників фірм – інженери, а інші – юристи, економісти, психологи,

менеджери. У нашій країні ситуація протилежна: 85 % керівників мають технічну освіту, 13 % – економічну, 2 % – гуманітарну.

Особисті якості керівника не повинні суттєво відрізнятися від особистих якостей інших працівників, які бажають, щоб їх поважали, тому володіння позитивними особистими якостями – всього лише передумова успішного керівництва. До них належать:

- фізичне і психологічне здоров'я;
- високий рівень внутрішньої культури;
- чуйність, дбайливість;
- доброзичливе ставлення до людей;
- оптимізм;
- впевненість у собі.

Однак керівником роблять людину не професійні або особисті, а ділові якості, до яких належать:

- уміння створити організацію, забезпечити її діяльність усім необхідним, ставити і розподіляти серед виконавців задачі, координувати і контролювати їхнє здійснення, спонукати до праці;

- енергійність, домінантність, честолюбство, прагнення до влади, особистої незалежності, лідерства, сміливість, рішучість, наполегливість, воля, вимогливість, безкомпромісність у захисті своїх прав;

- контактність, комунікабельність, уміння привабити до себе людей, переконати в правильності своєї точки зору, повести за собою;

- цілеспрямованість, ініціативність, оперативність у вирішенні проблем, уміння швидко вибрати головне і сконцентруватися;

- відповідальність, здатність керувати собою, своєю поведінкою, робітниками, часом, стосунками;

- прагнення до перетворень, нововведень, готовність йти на ризик самому і вести за собою підлеглих.

Вимоги до керівників щодо цих якостей не є однаковими на різних рівнях управління. На нижчих рівнях, наприклад, найбільше цінується рішучість,

комунікабельність, деяка агресивність. На вищих рівнях на перше місце висувається вміння стратегічно мислити, оцінювати ситуацію, ставити нові цілі, здійснювати перетворення, організовувати творчий процес підлеглих.

У цих умовах найбільш доцільно орієнтуватися на вимоги посадових інструкцій або паспорта робочого місця менеджера.

Поведінка менеджерів повинна відрізнятися: наполегливістю, готовністю до сприйняття і передачі інформації, раціональністю, груповою роботою, старанністю і точністю, чесністю, справедливістю, гумором, прагненням до контактів, готовністю правильно реагувати на обґрунтовані заперечення, а також готовністю до ухвалення рішень, самокритичністю, самоконтролем, впевненістю у манері поведінки, тактовністю, повагою до людей, позитивним відношенням до суперництва, орієнтованістю на досягнення поставлених цілей.

Концептуальні підходи до самоменеджменту

Самоменеджмент – це управління власними особистісними ресурсами, тобто вміння їх здобувати, зберігати, розвивати і раціонально використовувати і бути успішною і самодостатньою людиною.

Самоменеджмент – це управління базовими ресурсами особистості, такими як час, активність, платоспроможність, освіченість.

Самоменеджмент – це процеси управління (ухвалення рішень, комунікації, планування, мотивація тощо) можуть стосуватися не організації, робочого колективу, а окремої особистості.

У розвитку науки самоменеджменту виділяють три етапи:

1. Досвід окремих людей, які методом спроб і помилок перевіряли ефективність різними прийомами і техніками.

2. Виділення спеціалізації і сфер науки самоменеджменту; розробка рекомендацій зі швидкісного читання, технік пам'яті; ділові комунікації, управління емоціями, тайм-менеджмент, мистецтво чути співрозмовника тощо.

3. Систематизація знань і технік особистої роботи (П. Друкер, «Ефективний керівник»).

Основні правила ефективного керівництва (за П. Друкером):

1. Добре обміркуйте мету і завдання, які ви ставите. У разі непевної мети потрібні подвійні зусилля.
2. Зосередьтеся на чомусь одному. Тільки виняткова людина може успішно виконувати декілька справ одночасно.
3. Зважайте на свої можливості та можливості ваших співробітників.

Менеджер повинен уміти (за Лі Якоккою):

- своєчасно ухвалювати рішення й потім рішуче діяти;
- мотивувати до виконання ухваленого рішення, налаштовувати людей на роботу;
- спілкуватися, тобто говорити і слухати, щоб мотивувати людей;
- взаємодіяти в управлінській команді;
- володіти вірогідною інформацією про динаміку всіх видів ресурсів організації.

Критерії ефективного самоменеджменту:

- час;
- активність;
- платоспроможність;
- інтелектуальні здібності особистості.

Управління ресурсом часу відповідає на такі запитання:

1. Як виконати більше справ одночасно?
2. Як ефективно планувати свою роботу?
3. Навіщо потрібні записні книжки?
4. Які існують загальні правила і принципи використання часу?
5. Що таке «пастки часу» і як в них не потрапити?

Управління ресурсом активності відповідає на такі запитання:

1. Як довго можна залишатися активним і здоровим?
2. Що таке горизонтальна і вертикальна кар'єра?
3. Як всюди встигнути?
4. Як користуватися ЗМІ та Інтернетом?

5. Як опанувати безліч соціальних ролей?

6. Скільки дипломів про освіту потрібні людині?

Управління ресурсом платоспроможності відповідає на такі запитання:

1. Що таке гармонія надходження і витрати грошей?

2. Який взаємозв'язок між нашими зростаючими доходами і нашими зростаючими потребами?

3. Як вести домашню бухгалтерію?

4. Коли варто скористатися споживчим кредитом?

5. Де і як «робити гроші» і як їх витратити?

6. Чи багато людині потрібно для щастя?

Управління ресурсом освіченості відповідає на такі запитання:

1. Що таке освіченість?

2. Чому знання є єдиним джерелом стійкої конкурентної переваги?

3. Які працівники потрібні сучасному роботодавцю?

4. Які навички, здібності і знання нам потрібні для досягнення поставлених цілей?

5. Необхідність саморозвитку?

6. Як стати ефективним?

Основна мета самоменеджменту – максимальне використання власних можливостей, свідоме управління перебігом свого життя (самовизначення) і подолання зовнішніх обставин як на роботі, так і в особистому житті.

Тема 2 Планування особистісної роботи менеджера

На сучасному етапі роль керівника постійно зростає. Це обумовлено низкою об'єктивних умов:

– ускладненням ухвалення управлінських рішень;

– посиленням відповідальності за ухвалення рішень у зв'язку зі зростанням

економічних, соціальних і екологічних наслідків;

– розширенням самотійності всіх ланок керування.

У таких умовах дуже важливо якомога ефективніше, раціональніше використовувати свій час. І цим процесом потрібно керувати. Однак це досить важке завдання. Кожний із керівників зіштовхується з подібною проблемою: як встигнути зробити все, що потрібно зробити?

Наука керування часом заснована на вмілому його плануванні й на звичці виконувати заплановане.

Діяти раціонально, а отже, і результативно – набагато вигідніше. Але працювати раціонально може тільки той, хто цьому навчився. Щоб правильно виконувати свої функції й досягти своїх цілей, керівник повинен чітко уявляти собі, наскільки обмежений його бюджет часу. Планування особистої праці – це проєкт розміщення процесів праці у часі на майбутній період. Керівник планує не тільки свої професійні й особисті цілі, але й поточне, пов'язане з роботою навантаження, щоб краще впоратися з ухваленням і реалізацією рішень.

Гарне планування покликане забезпечити практичне, вигідне, раціональне використання самого коштовного нашого надбання – часу.

Систему планування особистої праці керівника можна подати як закриту систему, у якій чітко є взаємозв'язки між окремими видами планів – довгострокові плани конкретизуються у відповідних середньо- й короткострокових, а також у планах поточного періоду.

Виділяють перспективне, середньострокове й поточне планування (зокрема оперативне – тиждень, день).

Під середньостроковим плануванням мають на увазі складання планів на рік. Для цього необхідно скласти перелік найбільш важливих робіт року, а потім установити строки їхнього початку й закінчення. Серед робіт можуть бути повторювані рік у рік, наприклад, збори акціонерів, складання річного звіту, підготовка й обговорення колективного договору тощо. Це конкретне розшифрування на поточний рік перспективного плану плюс проєкти планів на майбутній рік, проміжні строки виконання робіт, розраховані на кілька років, різні традиційні заходи тощо. Деякі строки будуть приблизними, згодом вони уточнюються в робочому порядку.

Підготовка перспективного плану – це ще не кінець роботи. Щоб перейти до конкретних поточних планів на кожен день, потрібно вирішити, як найбільш доцільно побудувати свою роботу: який час ви можете виділити на ті або інші справи, у якій послідовності їх варто виконувати, як розподіляти час у межах робочого дня.

Оперативне планування роботи здійснюється зазвичай не більше ніж на поточний тиждень. Переважно це плани «на сьогодні», «на завтра». Вони слугують ефективним інструментом у боротьбі з текучкою в тому випадку, якщо будуються на основі річних, квартальних, місячних планів і узгодяться з так званими графіками робіт дня, тижня.

Існує практика складання робочих графіків дня, тижня, рідше – місяця. Вони дисциплінують не тільки працю самого керівника, але й підлеглого йому колективу.

Якщо керівник має намір всерйоз підійти до планування особистої роботи, то доцільно дотримуватися системи, що реалізується в такій послідовності:

- аналіз бюджету часу;
- складання списку планованих справ;
- визначення часу для виконання цих справ;
- порівняння необхідних витрат часу на плановані справи з особистим бюджетом часу й особистих можливостей;
- складання списку справ на рік;
- складання тематичного списку справ на місяць;
- складання плану дій на тиждень;
- запис поточних справ і складання робочих планів на день.

Не можна просто планувати, що треба зробити за місяць, тиждень, день. Треба обов'язково розраховувати роботу в часі, враховувати тривалість кожної роботи, строки її початку й закінчення.

Ефективність праці керівника підвищується за рахунок чотирьох складових:

- планування;
- реалізації плану;
- моніторингу й контролю;
- взаємодії й зв'язки людей.

Керівник зобов'язаний уміти аналізувати свій робочий час, складати плани особистої роботи, при цьому необхідно враховувати всі виконувані ним роботи, вміти розташувати їх у порядку важливості.

Керівник є центральною фігурою апарату управління, від результативності його праці залежить успішна праця системи управління і підприємства загалом. Керівник діє на підставі принципу єдиноначальності, наділений широкими повноваженнями і правами, але водночас несе відповідальність за результати роботи підприємства.

Функції керівника багатогранні: загальне керівництво діяльністю підприємства, координація дій підрозділів і служб, робота з кадрами, визначення цілей і завдань діяльності, ухвалення рішень, представництво підприємства у стосунках з іншими організаціями, контроль за діями виконавців тощо. Виконання зазначених функцій потребує від керівника високих ділових і особистих якостей.

Важливою якістю менеджера є вміння реагувати на зміни, які відбуваються на підприємстві і поза ним, часто за умов дефіциту інформації й часу. У зв'язку з цим виникає небезпека помилковості рішень.

Менеджери діють за умов, коли вони весь час відчують тиск власників, вищих керівників, підлеглих, споживачів, ділових партнерів тощо. Як наслідок, чимало менеджерів зазнають стресів, що негативно позначається на ефективності їхньої праці.

Причиною незадовільної роботи багатьох керівників, особливо початківців, є невміння розпоряджатися часом. Такі менеджери прагнуть виконати усі завдання самостійно, встигнути на усі наради, прийняти усіх

відвідувачів, глибоко дослідити всі питання діяльності підприємства. Вони стають до роботи першими, їдуть з неї останніми. При цьому чимало справ залишаються невиконаними. Керівник, який не вміє розпоряджатися часом, нездатний побачити перспективу за безліччю повсякденних турбот. Врешті ефективність його праці мінімальна, виникає відчуття незадоволення собою, підлеглими, невпевненість у власних силах. Причиною цього є невміння планувати роботу. Для менеджера, що має недолік часу на рішення виробничих, фінансових, соціальних та інших проблем, характерні:

- безплановість у використанні робочого часу і слабе опрацювання ключових сфер діяльності;
- нервозність, поспішність і сумбурність у діях;
- нетерплячість під час ухвалення рішень й у відносинах із рівними за рангом та з підлеглими;
- недостатній рівень розподілу управлінської праці в підрозділах і низький ступінь делегування функцій і відповідальності підлеглим;
- брак порядку на робочому місці;
- надмірність і безсистемність роботи з документами і кореспонденцією, що надходить;
- використання принципу «що не встиг на роботі – дороблю вдома».

Аналіз використання робочого часу вітчизняними керівниками свідчить про наступне: тривалість робочого часу перевищує норму на 3 години, а корисна зайнятість при цьому складає всього 5–6 годин; заступники директора «перепрацьовують» по 2–3 години, а корисна зайнятість, відповідно, становить 5–6 годин. Керівники підрозділів використовують час приблизно так само, як і головні фахівці. Коли йдеться про корисну зайнятість, то мається на увазі перелік робіт, видів діяльності, ухвалення рішень тощо, які належать до компетенції тільки цих керівників.

Уміння ощадливо й раціонально використовувати робочий час, постійно удосконалювати процес його планування – ознака організованого керівника. Під плануванням робочого часу досить часто розуміють простий перелік

поточних справ на наступний день. Зважаючи лише на перелік робіт і не знаючи їхньої тривалості, на практиці, у кращому випадку, обмежуються спробою оцінити обсяг майбутньої зайнятості без аналізу бюджету часу. Але урахування витрат робочого часу з усіх видів робіт дає можливість одержати повну картину завантаження.

Проблема ефективного використання робочого часу та його планування актуальна для керівників будь-якого рівня.

Проведені дослідження показали, що робочий тиждень керівників вищої ланки управління триває 60–80 годин на тиждень і витрачається на:

- заплановані засідання, зустрічі – 50 %;
- незаплановані зустрічі – 10 %;
- робота з документами – 22 %;
- поїздки, огляди – 3 %;
- розмови по телефону – 6 %.

Керівники середньої ланки, які відповідають за поточну роботу організації, є буфером між керівниками вищої і низової ланок. Вони готують інформацію, на якій базуються рішення керівників вищої ланки, і віддають розпорядження та конкурентні завдання низовим лінійним керівникам та фахівцям.

Деякі дослідження свідчать, що керівники середнього рівня витрачають близько 89 % часу на спілкування зі своїми підлеглими та співробітниками. Існує й інша думка, згідно з якою керівник середнього рівня тільки до 34 % свого робочого часу залишається на самоті. Характеризуючи роботу керівників низової ланки, необхідно відзначити, що їхня робота є напруженою і наповнена частими перервами, переходами від вирішення однієї задачі до іншої. Середня тривалість виконання одного завдання становить близько 48 секунд. Термін виконання рішень також короткий. Вони майже завжди реалізуються менш ніж за два тижні.

Планувати особистий робочий час керівника необхідно так само, як і всі інші види діяльності організації та її ресурси.

Аналогічно тому, як організація планує стратегію своєї діяльності, кожна людина повинна думати про майбутнє і не піддаватися перебігу подій. Головна перевага планування роботи полягає в тому, що воно приводить до значної економії часу загалом.

Практичне значення планування особистої роботи менеджера

Якщо комплекс робіт вирішує конкретну задачу та спрямований на кінцеві цілі управлінської діяльності, то добре розроблені плани забезпечують їхнє досягнення. Планування визначає, що, кого, коли, де, як, скільки і навіщо потрібно для досягнення обраної цілі. Таким чином, воно є засобом створення ланки між постановкою цілі і більш повним планом її реалізації.

Планування дозволяє оцінити практичні можливості досягнення цілей. Воно є єдиним засобом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей.

Планування полегшує пошук кращих і більш ефективних шляхів досягнення цілей організації.

Планування виявляє і встановлює зони потенційних проблем і несподіваних наслідків.

Планування забезпечує основи для оцінки витрат і розробки бюджетів, календарних планів і ресурсів.

Планування є основою для контролю. Щоб контроль був ефективним, його варто тісно пов'язати з плануванням. Таке узгодження є дуже важливим для забезпечення ефективності процесу управління загалом. Ефективний кількісний метод його здійснення – це складання графіків, розкладів і бюджету.

Планування допомагає визначити потрібні робочі взаємодії і взаємовідносини. Оскільки воно слугує для формування цілей, то допомагає створити єдність загальних цілей у межах організації.

Планування дозволяє передбачити обставини, які варто враховувати під час досягнення цілей. Формальне планування сприяє зниженню ризику в процесі ухвалення рішень.

Складові планування

Першою складовою планування є збільшення масштабу задач, їхньої комплексності. Кожна виконана робота привносить свою частку у вирішення завдання, а вирішення кожного завдання – у досягнення цілей організації. У плані концентруються всі ухвалені рішення щодо досягнення цих цілей. Під час планування ми намагаємося відповісти на такі запитання:

1. Що повинно бути зроблено?
2. Коли це буде зроблено?
3. Хто це буде робити?
4. Де це буде зроблено?
5. Що для цього необхідно?

Комплексність породжує необхідність у спеціалізації, а оскільки кожен спеціаліст «розмовляє своєю мовою», відповідає за свою ділянку життєдіяльності організації, має свою точку зору, то спеціалізація може призвести до порушення погоджених дій. Тому необхідно об'єднати думки усіх спеціалістів, аби скоординувати їхні дії для досягнення цілей організації.

Друга складова планування – це зростаюче значення часу. Якщо підприємство збирається налагодити випуск якоїсь продукції раніше за конкурентів, то воно повинно вкластись у відповідні терміни, що передбачаються в планах.

Третьою складовою планування є обмеженість ресурсів. План повинен бути розроблений так, щоб використання обмежених ресурсів було оптимальним, і щоб ресурсами можна було маневрувати.

Четверта складова планування. Важливу роль відіграють витрати, капітальні вкладення та їхня рентабельність. Проект є непродуктивним доти, допоки продукція не буде реалізована. Тому необхідно передбачити усі шляхи якомога більш швидкого прибутку. Ця обставина ще раз підкреслює необхідність суворого дотримання плану.

П'ята складова планування. Внаслідок ускладнення господарських задач, витрат виробництва через зростання цін і непередбачуваність економічної

ситуації збільшується й елемент ризику в реалізації цілей організації. Тому умовою фінансування плану реалізації цілей організації є не просто план, а план, який може бути реалізований.

Шоста складова планування. На процес реалізації плану, а отже, і на досягнення цілей організації, впливають різноманітні складові. На цей випадок необхідно заздалегідь запобігти небажаних наслідків ситуації, що змінилася. Таке планування використовується для ухвалення рішень у будь-якій непередбаченій ситуації. Варто особливо підкреслити, що зміна плану й аналіз наслідків таких змін можливі тільки за умови існування самого плану. Тому, плануючи реалізацію цілей організації, ми закладаємо основу для контролю і управління.

Сьома складова планування. Досягнення цілей організації залежить від внеску кожного. Планування забезпечує єдність цілей для членів організації, підвищення ефективності їхньої роботи, що приводить до зростання продуктивності праці. Тому планування істотно важливе для підвищення продуктивності праці.

І нарешті, *восьмою складовою*, що робить планування надзвичайно важливим, є безупинна зміна складу виконавців, а також зміна в керівництві. Існування плану забезпечує спадкоємність у роботі з реалізації цілей організації.

Цінність планування і самого плану виявляється в процесі його виконання. Прогрес у реалізації плану необхідно порівняти з запланованими цілями, щодо яких корегуються відхилення (графіки; вартість, бюджет тощо). Якщо коригування плану не може привести його параметри у відповідність із наміченим, то такий план необхідно розглянути. Параметри плану (графіки, ресурси, бюджет) виконуються завдяки наявності управління, яке не менш (якщо не більш) важливе, ніж вихідний план.

Тема 3 Принципи й напрямки наукової організації управлінської праці

Термін «наукова організація управлінської праці» (далі – «НОУП») – це така організація різних заходів, якій передують всебічне наукове дослідження всіх умов, що сприяють успішному впровадженню цих досягнень.

Завдання НОУП поділяються на три групи:

1. *Економічні завдання* полягають в раціональному використанні праці, забезпеченні збереження трудових і матеріальних витрат. Це сприяє зростанню продуктивності праці й підвищенню ефективності виробництва.

До економічних завдань НОУП належать:

- підвищення продуктивності праці, економія живої праці, що витрачається під час виконання трудових операцій;
- найбільш ефективне використання матеріальних і трудових ресурсів;
- використання найбільш прогресивних методів і прийомів праці, скорочення або повна ліквідація витрат робочого часу;
- створення сприятливих умов праці;
- підвищення рівня нормування праці.

2. *Психофізіологічні завдання* полягають у забезпеченні сприятливих умов для нормального функціонування робочої сили, збереження здоров'я і працездатності працівників.

3. *Соціальні завдання* покликані створювати умови для підвищення ступеня змістовності, привабливості праці, досягнення зацікавленості у творчому ставленні до праці, а також можливостей поглиблення підготовки й підвищення кваліфікації працівників.

Щоб забезпечити виконання поставлених перед працівниками підприємства конкретних завдань, необхідно відповідним чином організувати працю людей, зокрема:

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

Наукова організація управлінської праці передбачає систематичне впровадження досягнень науки і передового досвіду та дозволяє найкраще поєднувати техніку і людей в єдиному виробничому процесі, забезпечує найбільш ефективне використання матеріальних і трудових ресурсів, безперервне підвищення продуктивності праці.

Економічні, психофізіологічні і соціальні завдання НОУП тісно пов'язані між собою. Впровадження наукової організації праці дає найкращий результат тільки тоді, коли її застосування має комплексний характер по всьому підприємству загалом. Основними завданнями наукової організації праці є:

- підвищення продуктивності праці, зростання освітнього і культурного рівня працівників, використання в організації праці наукових досягнень і передового досвіду;
- поліпшення умов праці;
- всебічний облік і контроль за мірою праці, матеріальне стимулювання працівників;
- правильний підбір кадрів, виховання відповідальності, дисципліна праці;
- розвиток творчої активності робітників, залучення їх до роботи у сфері НОУП.

Практичне застосування методів НОУП на підприємстві сприяє:

- зростанню товарообігу;
- зниженню витрат праці, витрат обігу;
- підвищенню продуктивності праці працівників;
- поліпшенню і оздоровленню умов праці;
- підвищенню змістовності і привабливості праці в торгівлі;
- скороченню витрат часу покупців на придбання товарів.

Наукові основи НОУП

Соціально-економічні основи НОУП базуються на законах і категоріях, що передбачають економію часу в результаті праці, забезпечення раціональних умов праці й побуту.

Техніко-економічні основи НОТ передбачають впровадження новітньої техніки й технологій.

Правові основи передбачають сукупність законів, правових норм і правил, що регулюють питання праці. До них належать: Конституція України, Кодекс законів про працю, різні санітарні норми й правила, стандарти з безпеки праці.

Психофізіологічні основи базуються на тому, що будь-який захід щодо НОУП повинен оцінюватися з погляду того, який вплив він робить на організм людини, якою мірою сприяє збереженню її здоров'я, підвищенню життєдіяльності. Для цього необхідно мати уявлення про психофізіологічні аспекти трудових процесів. До таких аспектів належать фізіологія праці, психологія, санітарія й гігієна праці, ергономіка.

Організація праці – це процес, під час якого необхідно насамперед розподілити працю, раціонально розставити людей і закріпити за окремими виконавцями організаційну роботу.

Основні напрями наукової організації

Зміст поняття наукової організації містить низку елементів, які за спрямованістю можна об'єднати у такі групи:

1. Поділ і кооперація праці.
2. Всебічний розвиток особистості й створення сприятливого психологічного клімату в трудовому колективі.
3. Створення умов для високопродуктивної й змістовної праці кожного виконавця.
4. Забезпечення комфортних умов праці й безпеки.
5. Створення оптимальних умов для прояву творчої ініціативи працівників як в галузі досягнення економії робочого часу, так і у вирішенні психофізіологічних і соціальних питань.

Нормування праці є не елементом, а основою її наукової організації, що передбачає вирішення таких питань:

1. Визначення необхідної чисельності й професійно-кваліфікованої структури трудового колективу, здійснення раціонального розміщення працівників.

2. Забезпечення правильного розподілу й кооперації праці.

3. Створення умов для творчої, високовиробничої роботи.

4. Усунення втрат і нерациональних витрат робочого часу, а також скорочення витрат життєвої енергії на опір несприятливим умовам виробничого середовища (високої температури, шуму тощо).

З огляду на працю керівників, фахівців та інших службовців у складі колективів наукової праці варто зважати на таку організацію їхньої праці, яка ґрунтується на використанні досягнень науки й передового досвіду, прогресивних форм господарювання, застосування технічних засобів. Це дозволяє щонайкраще встановлювати й удосконалювати взаємодію працівників між собою.

Класифікація посад УП у колективі подана на рисунку 3.1.

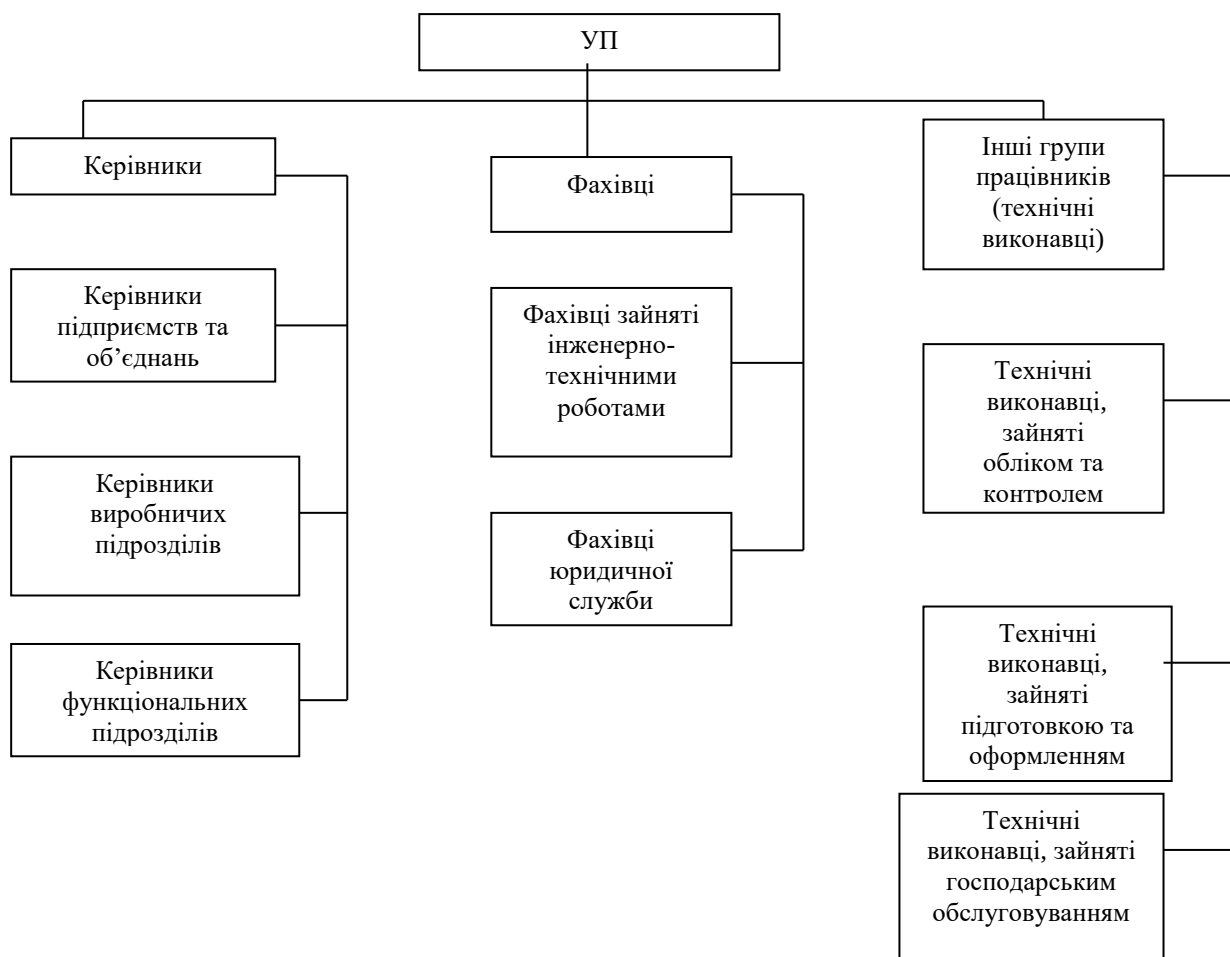


Рисунок 3.1 – Класифікація посад УП у колективі

Термін «менеджер» вживається щодо широкої категорії співробітників, а саме:

- керівники груп;
- начальники лабораторій, відділів, функціональних служб;
- керівники виробничих підрозділів;
- адміністратори різного рівня, які координують діяльність різних підрозділів;
- керівники підприємств, фірм.

Менеджер – це фахівець, який професійно займається управлінською діяльністю в конкретній сфері функціонування.

В управлінні підприємства можуть бути виділені три види розумової праці:

- евристичний;
- адміністративний;
- оперативний.

Евристична праця – це праця керівників і фахівців, що найбільш повною мірою відображає природу творчої розумової діяльності, її психофізіологічну суть.

За функціональним призначенням евристична праця характеризується як праця з дослідження і розробки різних питань. Вона полягає в розробці перспективних і поточних планів діяльності, аналізі їхнього виконання, визначенні напрямків удосконалення технологічних процесів, форм організації і виробництва праці й керування. Результатом цієї діяльності є виробіток й ухвалення рішень, спрямованих на постановку цілей, визначення шляхів і методів їхнього здійснення.

За змістом евристична праця складається з двох видів операцій: аналітичних і конструктивних.

Аналітичні операції полягають в одержанні й сприйнятті необхідної інформації: розгляд і вивчення різних документів і літературних джерел; проведення усних бесід, опитувань, спостережень; виклад результатів, аналіз у відповідних документах (довідках, доповідях, аналітичних оглядах) постановка або уточнення діагнозу існуючого положення

Адміністративна праця (праця керівників, а також інших працівників, на яких, крім виконавських функцій, покладені функції керівництва) – це специфічний вид розумової праці, функціональним призначенням якої є безпосереднє керування діями й поведінкою людей у процесі їхньої трудової діяльності. Функціональне призначення адміністративної праці визначає її характерні риси, властиві діяльності командира-начальника й педагога-вихователя у процесі спілкування з підлеглими. Безпосереднім результатом цієї праці є цілеспрямована діяльність окремих учасників праці.

Процес адміністративної праці складається з виконання таких організаційно-адміністративних операцій:

а) службово-комунікаційних (передача й прийом усної інформації шляхом телефонних розмов, обходу робочих місць, прийому співробітників і відвідувачів);

б) розпорядницьких (доведення рішень до виконавців шляхом надання усних розпоряджень, письмових наказів, вказівок, установлення завдань виконавцям або затвердження, складання ними особистих планів роботи, усного інструктажу в процесі виконання завдань і доручень, складання й затвердження письмових інструкцій);

в) координаційних (взаємне зв'язування роботи підрозділів і служб шляхом проведення нарад і засідань, складання плану-графіка виконання роботи зі вказівкою виконавців і строків);

г) контрольно-оцінних (контроль виконання наказів, рішень, нарад, планів, завдань, доручень, оцінка роботи колективів, підрозділів і виконавців, заохочення й стягнення).

Оперативна праця – це праця технічних виконавців із виконання стереотипних (постійно повторюваних) операцій детермінованого характеру, необхідних для інформаційного забезпечення процесів виробництва праці й керування. Особливість цієї праці полягає в тому, що в ній найбільш прості елементи розумової роботи поєднуються (в часі) з діями, що вимагають деяких фізичних зусиль.

За змістом оперативну працю можна характеризувати як інформаційно-аналітичну роботу, що містить такі види операцій:

а) документаційні (письмова робота, оформлення документів, їхнє копіювання, розмноження, транспортування, зберігання, прийом і видача, обробка кореспонденції);

б) первинно-рахункові й облікові (облік матеріалів, заготовок, деталей, поштової продукції, реєстрація й контроль часу, табельний облік, облік роботи й простоїв обладнання тощо);

в) комунікаційно-технічні (сприйняття, перетворення, кодування й декодування інформації, звукова й оптична сигналізація, передача візуально сприйманих повідомлень, введення інформації в ЕОМ та інші технічні засоби);

г) обчислювальні й формально-логічні (математичні дії, інженерні й економічні розрахунки тощо).

Під впливом НТП використання нових методів і засобів праці, вдосконалювання форм організації й керування розширюються творчі можливості керівників, фахівців, їхня праця стає більш змістовною, здобуває певною мірою науковий характер.

Суть і завдання НОУП керівників і фахівців

Науковою варто вважати (щодо праці керівників, фахівців та інших службовців) таку організацію праці, що ґрунтується на використанні досягнень науки, прогресивних форм господарювання, застосування технічних засобів і дозволяє найкраще встановлювати й постійно вдосконалювати взаємодію службовців між собою й працівниками, а також використовуваними технічними засобами в процесі керування й інженерно-технічного забезпечення виробництва, створюючи умови для ефективної праці службовців, для поліпшення результатів діяльності всього колективу.

НОУП службовців містить науково обґрунтовані вирішення таких питань:

- розподіл праці службовців;
- підбір і розміщення, забезпечення кваліфікаційного рівня працівників відповідно до посадових обов'язків;

- організація процесу діяльності службовців у складі колективу з управління або інженерно-технічного забезпечення;
- організація й оснащення робочих місць службовців;
- створення сприятливих умов праці службовців;
- нормування праці службовців;
- оцінка індивідуальної й колективної праці службовців;
- стимулювання праці службовців.

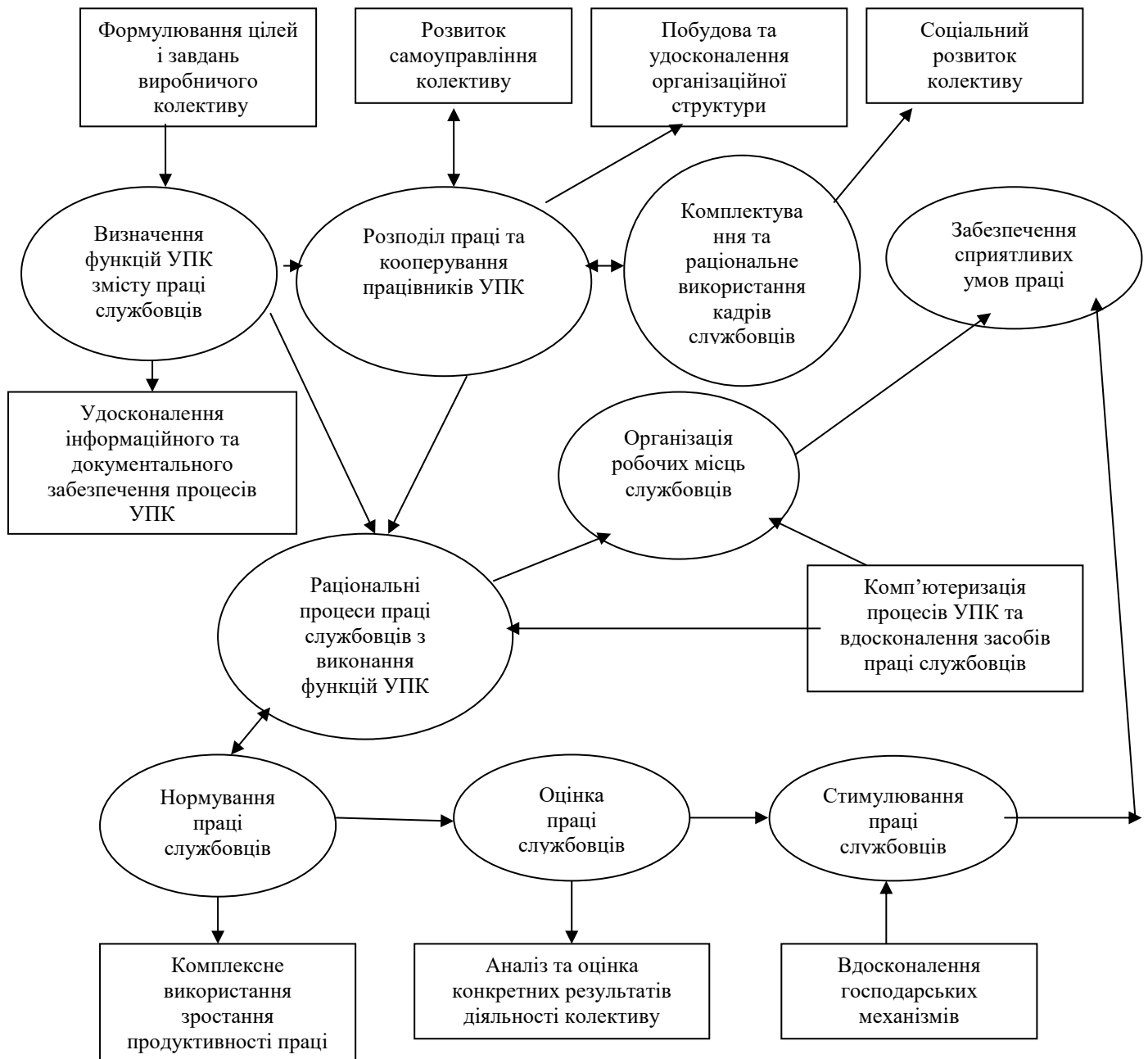


Рисунок 3.2 – Основні напрямки роботи з НОУП службовців

○ – основні напрями роботи з наукової організації праці;

□ – основні напрями роботи щодо підвищення ефективності управління трудовим колективом і підвищення ефективності управління ПК

Зміст НОУП службовців визначає також склад взаємозалежних завдань і напрямів роботи в цій сфері.

Науково обґрунтовані вирішення завдань поділу праці службовців полягають в найбільш доцільному розмежуванні посадових обов'язків працівників і функцій структурних підрозділів, що забезпечує ефективну взаємодію їх у процесі керування колективом. Для цього використовуються міжгалузеві й галузеві рекомендації, стандарти підприємства.

Завдання підбору й розміщення службовців вимагає всебічного вивчення ділових, політичних і особистих якостей кожного працівника.

Організація праці службовців полягає в проєктуванні й впровадженні раціональних систем і методів виконання покладених на них функцій. Ці завдання тісно пов'язані зі створенням прогресивної технології керування у формі відповідних процедур. Основною вимогою раціональної організації й оснащення робочих місць службовців є використання типових рішень щодо компонування робочих місць як загалом, так і за окремими їхніми елементами стосовно кожної організації робочого місця службовця – комплексне забезпечення його всім необхідним для виконання посадових обов'язків.

Поряд із загальними заходами, спрямованими на створення сприятливих умов праці всім працівникам, встановлюються специфічні санітарно-гігієнічні й фізіологічні, етичні й соціально-психологічні вимоги й норми.

Вирішення завдання нормування праці службовців полягає в забезпеченні можливості науково обґрунтованого підходу до визначення необхідної чисельності цих працівників і необхідних витрат часу на виконання роботи.

Із цією метою використовують міжгалузеві, галузеві й місцеві нормативні матеріали: нормативи чисельності службовців, норми обслуговування й

кількості підлеглих (керованості), норми часу на окремі види робіт, нормативи трудомісткості виконання функцій управління.

Оцінка індивідуальної праці ґрунтується на визначенні обсягу, повноти якості, своєчасності й виконання покладених на них посадових зобов'язань, включно з одноразовими дорученнями й завданнями.

Завдання стимулювання праці службовців вирішується на основі розробки й впровадження систем матеріального й морального заохочення ефективної роботи як окремих працівників, так і колективів, структурних підрозділів шляхом раціонального використання наявних для цих фондів оплати праці або фондів зарплати й преміювання.

Всі напрямки роботи з наукової організації праці службовців тісно пов'язані між собою, а також з іншими напрямками ефективності керування колективом.

Склад функцій керування колективом є основою визначення змісту праці службовців, побудови й удосконалення оргструктури.

Вирішення проблем розподілу праці та самоврядування працівників здійснюється у взаємозв'язку розподілу праці й заходів щодо соціального розвитку колективу.

Тема 4 Нормування управлінської праці, облік і аналіз робочого часу

Серед заходів, спрямованих на раціоналізацію управлінської праці, особливе місце займає його нормування.

Нормування праці – це встановлення міри витрат праці на виконання певного обсягу робіт у визначених організаційно-технічних умовах.

Завданням нормування праці є визначення трудомісткості робіт і необхідної для їхнього виконання чисельності працівників.

Без обґрунтованих норм неможлива раціоналізація процесів розподілу і кооперації праці, розробка прогресивних технологій, удосконалення методів роботи апарату управління.

Брак твердих нормативів на виконання окремих видів робіт призводить до того, що одні виконавці не мають нормального навантаження протягом робочого дня, а інші, навпаки, перевантажені. Це породжує конфліктні ситуації, викликає нераціональне використання знань і досвіду працівників апарату управління.

Особливості управлінської праці помітно звужують можливості впровадження у практику роботи норм і нормативів. Однак зміни у функціях керівництва, спричинені переходом до ринкової економіки, свідчать про те, що значна частина управлінських робіт підлягає нормуванню.

До нормування управлінської праці висуваються такі вимоги:

- встановлення науково обґрунтованої системи нормування праці;
- розширення сфери застосування нормування праці;
- удосконалення норм і нормативів на основі досягнень наукової організації праці;
- скорочення витрат праці на розробку нормативних матеріалів.

Для нормування управлінської праці застосовують такі методи:

1. Розрахункові (аналітичні), за допомогою яких аналізують використання робочого часу висококваліфікованими фахівцями. Зміст їхньої праці можна вважати еталонним, а структуру їхнього робочого дня – нормативом.

2. Дослідницькі, які допомагають визначити трудомісткість конкретних видів робіт з урахуванням спеціалізації організації і змісту праці. Із допомогою фотографії і хронометражу вивчають усі види робіт, їхню структуру і витрати робочого часу. Після цього визначають усереднені показники, які є нормативами.

Розроблення науково обґрунтованих норм управлінської праці дозволяє:

- більш об'єктивно оцінити працю кожного працівника апарату управління;
- ефективніше використовувати матеріальні стимули;
- раціоналізувати процеси розподілу і кооперації праці;
- розробляти прогресивні технології;

– удосконалювати методи роботи апарату управління.

Однак оскільки сфера управління містить велику розмаїтість видів робіт навіть у межах однієї функції управління, не існує універсальних норм витрат праці. Підхід до нормування окремих видів робіт повинен бути диференційованим.

З урахуванням специфіки праці менеджера доцільно виділити такі види норм:

1. Норми керованості (кількість працівників, якими найбільш ефективно може керувати начальник) – для керівників.

Вважається, що для вищої ланки управління норма керованості повинна встановлюватися згідно із «законом 7 плюс-мінус 22», тобто не менше 5 і не більше 9 осіб (в середньому – 7 осіб).

2. Укрупнені нормативи чисельності (типові структури апарату управління), тобто чисельність працівників, необхідна для повного і якісного виконання робіт у певних організаційно-технічних умовах – для фахівців).

3. Нормативи часу й обслуговування (визначаються залежно від трудомісткості робіт) – для технічних виконавців.

Виділяють такі методи нормування управлінських робіт:

1. *Методом аналогів* (найбільш розповсюдженим) встановлюють нормативи витрат часу за аналогією з провідними організаціями. Цей метод доцільно використовувати для визначення обсягів робіт тих категорій апарату управління, праця яких взагалі не підлягає задовільному обліку через брак критеріїв регламентації термінів виконуваної ними роботи.

2. *Методи прямого нормування* використовують для визначення нормативів постійно повторюваних робіт.

3. *Методом непрямого нормування* враховують вплив різних факторів на навантаження службовців.

Із допомогою цих методів встановлюють укрупнені нормативи чисельності різних категорій працівників. Крім того, методи непрямого нормування застосовують для встановлення норм обслуговування, тобто

кількості обслуговуваних працівників, що припадає на одного обслуговуючого (наприклад, кількість робочих на одного комірника).

Норма обслуговування передбачає якісне обслуговування цим працівником апарату управління певної кількості працівників. Вона встановлюється для фахівців і технічних виконавців, що мають нерівномірне навантаження у різні періоди часу.

Облік та аналіз робочого часу менеджера

Уважне спостереження за роботою менеджера дозволяє погодитися із ствердженням С. Н. Паркінсона про те, що для марної витрати часу меж практично немає. Нестача часу не дозволяє успішно виконувати обов'язки, призводить до перевантаження у процесі роботи. Слова «у нас немає часу», які часто повторюють деякі менеджери, є яскравим показником недостатнього уміння керувати своїм робочим часом і недостатньо ефективної організації праці. Дослідження свідчать, що у зв'язку з невмінням правильно розподіляти час корисна зайнятість менеджерів не перевищує 70–80 %.

Незадоволеність нестачею часу повинна змусити менеджера періодично проводити аналіз його використання.

Для аналізу змісту роботи менеджера необхідно здійснювати класифікацію робіт, що ним виконуються.

Класифікація видів робіт для аналізу змісту роботи менеджера:

1) за змістом:

- комплексні;
- економічні;
- технічні тощо;

2) за характером спонукальних причин:

- за власною ініціативою;
- з ініціативи підлеглих;
- з ініціативи зверху (залежно від рівня управління);

3) за періодом, що охоплює управлінську діяльність:

- короткострокові;

- середньострокові;

- довгострокові;

4) за характером виконуваної діяльності:

- збори, наради;

- прийом відвідувачів;

- обхід тощо.

Резерви часу менеджера є обмеженими, тому виникає питання про його раціональне використання, економію. Від цього багато в чому залежить успіх будь-якого працівника. Щоб виконати такі завдання, необхідно чітко знати, на що витрачається час, на що його треба витратити і робити все якнайшвидше.

Для удосконалення організації управлінської праці треба проводити аналіз витрат робочого часу з допомогою (вибір методу залежить від завдань та їхніх масштабів):

1. Порівняння фактичних витрат часу по кожному виду робіт з нормативами (проте на багато управлінських робіт нормативів не існує, тому доцільно застосовувати інші методи).

2. Методу порівняння фактичних витрат часу цього менеджера із середніми витратами часу інших менеджерів того ж рівня.

3. Хронометражу – спостереження і вимірювання витрат робочого часу на здійснення окремих елементів операції, що повторюється, або її загалом для аналізу прийомів праці, розробки нормативів або визначення причин відхилення від норм. Психологічно він неприємний для працівника, але відіграє дуже важливу роль у справі наукової організації праці, зокрема управлінської.

Хронометраж використовують, якщо операції дуже короткочасні (наприклад, конвертування). Необхідно вивчити окремі їхні елементи, що повторюються, важливі у цей момент, та врахувати усі витрати часу на операцію.

Час може бути:

- безперервним;

- вибіркоким (для окремих елементів операцій);

– цикловим (застосовується під час спостереження за найкоротшими елементами шляхом об'єднання їх у групи в різних комбінаціях).

Фотографія робочого часу (індивідуальна і групова; суцільна і вибіркова) доцільна під час обстеження великої групи виконавців, які здійснюють ідентичні роботи, з охопленням їх усіх або більшої частини, зазвичай протягом 10–15 днів, по 5 днів у кожній декаді місяця в періоди з найбільш типовим складом робіт.

Основними документами при цьому є карта фотографій, що містить назву підрозділу, дату, відомості про спостерігачів, характеристики робочого місця і обладнання, а також лист спостереження, який відображає час початку і закінчення окремих операцій, їхню тривалість, поєднання, результати, примітки, з якими знайомлять працівника.

Під час розподілу робочого часу менеджерів важливо визначити час перешкод. Шляхом самофотографії протягом декількох типових робочих днів можна одержати уявлення про те, де розташовані тимчасові зони, які найменше і найбільше зазнали перешкод. Звідси випливає, що напружену роботу, пов'язану з вирішенням найважливіших завдань, доцільно планувати у ті зони часу, які найменше зазнають перешкод. Водночас рутинну, просту роботу (читання газет, кореспонденції тощо), що менш чутлива до перешкод, можна планувати на фази великих перешкод. Необхідно врахувати, що планувати треба не роботи, а цілі, тому що кожна з них може потребувати виконання безлічі робіт.

За даними самофотографій робочого часу менеджерів їхній робочий день можна поділити на чотири частини:

1. Обговорення проблем й ухвалення рішень під час безпосереднього контакту зі співробітниками (40 % часу).
2. Ухвалення рішень у результаті обговорення виробничих проблем по телефону і на нарадах (20 % часу).
3. Вирішення питань із представниками зовнішніх організацій (20 % часу).

4. Самостійне ухвалення рішень і обмірковування ситуацій у процесі роботи з документацією, іншими джерелами інформації (20 % часу).

Самофотографія економічна, але не дає точних результатів і пов'язана з труднощами в обробці матеріалів.

Формою самофотографії є щоденник робочого часу керівника або фахівця. Роботи в ньому записують у тій послідовності, в якій вони виконуються, і відповідно записують витрати часу на них. Існують книжкова, реєстрова карткова форми ведення такого щоденника, аналіз яких дозволяє економити до 50 % робочого часу.

На основі даних фотографії робочого часу (в хвилинах) можна отримати декілька корисних показників, зокрема:

1. Коефіцієнт використання робочого дня (кв. р. д):

$$Кв.р.д = \frac{ПЗ + ОП + ОМ + ВОП}{Тривалість\ робочого\ дня}, \quad (4.1)$$

ПЗ + ОП + ОМ + ВОП (у хвилинах),

де ПЗ – підготовчо-завершальний час;

ОП – оперативний час;

ОМ – час обслуговування робочого місця;

ВОП – нормативний час на відпочинок і особисті потреби.

2. Коефіцієнт втрат робочого часу з вини працівника (кв. р. ч.):

$$Кв.р.ч = \frac{ПП - ВОП}{Тривалість\ робочого\ дня}, \quad (4.2)$$

де ПП – перерви, що залежать від працівника.

3. Коефіцієнт втрат робочого часу, що не залежать від працівника (кв. р. ч.):

$$Кв.р.ч. = \frac{ПН}{Тривалість\ робочого\ дня}, \quad (4.3)$$

де ПН – втрати робочого часу, що не залежать від працівника.

На основі цих показників можна визначити:

1. Коефіцієнт можливого підвищення продуктивності праці за рахунок усунення втрат часу кп. п. п.:

$$Кп.п.п. = \frac{ПП - ВОП + ПН}{ОП}. \quad (4.4)$$

Доцільно здійснювати аналіз витрат часу на виконання властивих і не властивих посадовим обов'язкам робіт.

Для аналізу окремих видів робіт використовують опитування, які можуть бути усними і анкетними; останні є складнішими, але дозволяють отримати більш надійні відповіді. Анкети, що заповнюються по групах посад, повинні містити особисті відомості про працівника (вік, стаж тощо), бути зрозумілими, цілеспрямованими, короткими, доступними для машинної обробки, зручними для заповнення. Питання формулюють чітко і недвозначно.

Виявлення видів діяльності, на які час витрачається даремно (як показують дослідження, таких буває до 25 %), та діяльності, яку можуть (можливо, з великим успіхом) виконувати інші особи, називається діагностикою часу.

Дослідження свідчать, що 20–30 % робочого часу керівник витрачає на розглядання кореспонденції, переглядаючи в день до 100 документів, з яких тільки 30 потрібні; йому доводиться підписувати в рік до 20 тис. документів, витрачаючи на це близько трьох тижнів. Підраховано, що по всіх каналах з внутрішніх джерел інформації надходить на 30 %, а із зовнішніх на 40 % більше, ніж потрібно.

Основними причинами втрат часу в діяльності менеджера є:

- нечітке визначення цілей і пріоритетів, внаслідок чого люди не можуть правильно зорієнтуватися в ситуації, тому беруть на себе або дуже багато, або дуже мало роботи;
- незадовільна організація планування, що не дозволяє менеджеру впоратися з розподілом часу на виконання своїх справ;
- неорганізованість і недисциплінованість підлеглих, що призводить до багаторазового перероблення однієї і тієї самої роботи;
- брак необхідної інформації для ухвалення рішень, внаслідок чого їх доводиться постійно відкладати;
- нерішучість менеджера, невміння працювати з партнерами, підлеглими, відвідувачами, проводити збори і наради.

Менеджеру необхідно проводити інвентаризацію часу за кілька робочих днів, щоб проаналізувати свій робочий стиль і розкрити причини дефіцитів часу.

Для того, щоб зрозуміти всю глибину проблеми управління часом менеджера, необхідно зрозуміти насамперед причини дефіциту часу, до яких належать:

1. Постійний поспіх. У разі поспіху керівник не встигає навіть зосередитися на проблемі. Отже він не думає про засоби вирішення, а керується першим, що прийшло на думку.

2. Накопичення робіт. Керівник починає займатися різноманітними дрібними і не дуже важливими справами. У нього немає чіткого розподілу робіт за ступенем важливості, він не займається аналізом ключових, перспективних питань.

3. Постійні доопрацювання вдома. Час, відведений на відпочинок, витрачається на роботу, що позначається на його працездатності наступного дня і в кінцевому 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 керівника, але й загального стилю життя цієї організації.

7. Слабка мотивація праці. Наслідком є низька продуктивність, що породжує хронічну нестачу часу.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 САМОАКТУАЛІЗАЦІЯ ОСОБИСТОСТІ МЕНЕДЖЕРА

Тема 5 Організація робочого місця. Умови праці

Від того, яким чином організоване робоче місце, багато в чому залежить ефективність праці керівників усіх категорій незалежно від посади, яку вони займають. Завдання раціональної організації робочих місць керівників містить не тільки забезпечення його усім необхідним відповідно до змісту та характеру роботи, яка виконується, але й раціональне його розміщення, створення комфортних умов праці.

Найкращий варіант організації робочого місця, як і в інших сферах діяльності, може бути визначений лише за умови детального аналізу тієї роботи, яка виконується менеджером.

Праця менеджера – це не тільки суто розумова діяльність. У процесі виконання своєї роботи керівник працює на комп'ютері, користується телефоном, факсом, модемом, технікою для множення документів. Його праця – це безліч різних рухів, простих та складних, таких, які виконуються лише один раз, та таких, які повторюються багато разів, що потребують уваги або виконуються автоматично.

Досить часто роботу керівника вважають легшою порівняно з іншими видами праці тільки тому, що робота керівника часто виконується сидячи. У більшості випадків робота керівника проходить за розрахунками та роботою на комп'ютері. Але сидяча робота сама собою є стомлюючою через те, що

пов'язана з постійним статичним напруженням м'язів та багатьма іншими шкідливими для організму явищами, які виникають через відносно нерухливе положення тіла. Ось чому праця керівника потребує раціональної організації робочого місця.

Розглядаючи загальні питання організації праці керівника, необхідно передусім звернути увагу на те, наскільки робоче місце відповідає основним вимогам, яким чином воно обладнане, а також на відповідність розмірів меблів антропометричним даним працівника. Саме відповідність меблів антропометричним розмірам працівника забезпечує оптимальне робоче положення, а будь-яка невідповідність робить розумову працю важкою, продуктивність праці низькою, працівник швидко втомлюється.

Робоче місце керівника – це 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 менеджеру:

- раціонально, з найменшими витратами праці виконувати свої функції;
- ефективно спілкуватися з підлеглими та іншими працівниками;
- підтримувати високу працездатність і робочий настрій.

Робоче місце менеджера має відповідати певним вимогам:

- площа робочого місця повинна відповідати санітарним нормам;
- меблі в кабінеті або іншому службовому приміщенні необхідно розміщувати з урахуванням взаємозв'язків менеджера з підлеглими та послідовності робіт, що виконуються;
- меблі, обладнання робочого місця, кількість і номенклатура знарядь праці повинні відповідати змісту і особливостям виконуваної роботи (наприклад, прийом відвідувачів, проведення нарад, аналіз і обговорення графічних матеріалів, індивідуальна творча робота).

При цьому меблі необхідно добирати згідно з функціональними, ергономічними, психофізіологічними і естетичними вимогами. Розміщення меблів і засобів оргтехніки має забезпечувати зручне їх використання.

Організація робочого місця менеджера передбачає:

- впорядкування і планування приміщення, в якому воно знаходиться;
- вибір і обладнання робочого місця засобами і предметами праці;
- розміщення предметів праці на робочому місці у певному порядку.

Робоче місце керівника, який здійснює прийом працівників у службових і особистих справах, проводить на робочому місці наради, приймає і передає конфіденційну інформацію, розміщують зазвичай в окремому приміщенні (кабінеті).

Для кабінету використовують кімнати з природним освітленням прямокутної форми з співвідношенням сторін 1 : 1,3 або 1 : 1,5 і гранично – 1 : 2. Квадратні приміщення менш зручні для розміщення кабінету. Мінімальна висота кімнат – 3,25, ширина – 3 м.

Площа кабінету повинна коливатися від 12 м² до 40 м². Вона визначається функціями, громадським становищем керівника і не повинна перевищувати розумних меж.

Для фарбування стін кабінету використовують кольори, які сприятливо впливають на нервову систему і поліпшують освітлення – слонової кістки, світло-жовтий, світло-голубий, світло-зелений, світло-бежевий.

Робоче місце керівника може також бути в загальному приміщенні. При цьому його розташовують окремо від робочих місць підлеглих, воно повинно займати більшу площу, ніж їхні робочі місця. У деяких випадках робоче місце можна розміщувати на підвищенні (платформі). Це забезпечує можливість спостереження за робочими місцями виконавців.

Із метою часткової візуальної і звукової ізоляції робочого місця керівника використовують стаціонарні і пересувні перегородки, збірно-розбірні екрани, шафи, боксові розділювальні перегородки, декоративні рослини тощо.

Планування робочого місця менеджера

Планування робочого місця менеджера передбачає раціональне розміщення в кабінеті або іншому службовому приміщенні меблів, обладнання і технічних засобів відповідно до функціональних, гігієнічних,

психофізіологічних і естетичних вимог. Крім того, воно повинно виключати витрати часу, пов'язані з недоцільним переміщенням, забезпечувати умови для раціонального виконання менеджером своїх функцій і економне використання площі службового приміщення.

Робоче місце керівника складається з трьох функціональних зон:

- робочої зони;
- зони нарад;
- зони відпочинку.

Відповідно до цього є доцільним зональне (блокове) розміщення основних елементів обладнання робочого місця.

До набору меблів для робочої зони зазвичай входить двотумбовий стіл, стіл-приставка, підйомно-поворотне крісло, бокс для документів, шафа для книг або кабінетна стінка. У робочій зоні можуть бути інші меблі і технічні засоби, які використовує менеджер у процесі роботи.

Під час планування робочої зони менеджера можна користуватися такими рекомендаціями:

- письмовий стіл необхідно розташовувати перпендикулярно до вікна;
- вхідні двері повинні бути в межах зору менеджера;
- бажано, щоб вікно було зліва;
- письмовий стіл і крісла повинні бути віддалені від джерела тепла;
- меблі зазвичай за спиною керівника не розмішують, але винятком можуть бути екран, демонстраційна дошка тощо;
- якщо в одному кабінеті два робочі місця, то прохід між ними повинен бути не менше ніж 100–120 см;
- якщо відчинені одна шафа, тумба, бокс чи шухляда стола, вони не повинні перешкоджати доступу до інших шаф, боксів;
- робоче крісло, письмовий стіл і стіл-приставку необхідно розмістити так, щоб не встаючи можна було дістати якомога більше предметів.

У зоні нарад розміщують стіл для нарад зі стільцями (кріслами) і крісло для керівника. Залежно від площі кабінету і чисельності працівників, які

зазвичай беруть участь у нарадах, ця зона може бути організована самостійно або поєднуватися з основною робочою зоною. В останньому випадку стіл для нарад розміщують перпендикулярно до письмового стола керівника. Кількість крісел за таким столом не повинна перевищувати 4–5 із кожного боку.

Зону відпочинку обладнують журнальним столиком, кріслами для відпочинку, джерелами локального освітлення, телевізором. Її розташовують зазвичай у тій частині кабінету, яка протилежна робочій зоні.

Планування і естетичне оформлення кабінету здійснюють відповідно до вимог естетичної єдності обладнання, колірнього оформлення і відповідного реквізиту.

Оформлення повинно відповідати смаку володаря кабінету.

У кабінеті можуть бути портрети, картини, скульптури, альбоми, призи, одержані підприємством на престижних виставках, стилізовані чи натуральні зразки продукції, макети найновіших технічних пристроїв, які виробляє підприємство, карти і схеми міжнародних зв'язків підприємства, художньо виконані діаграми тощо.

Номенклатуру, чисельність і розміщення предметів естетизації середовища встановлюють відповідно до інтер'єру кабінету під час консультації дизайнера.

У кабінеті керівника можуть бути квіти і декоративні рослини. З них можна створити композиції, декоративні ансамблі.

Під час розміщення предметів і засобів праці безпосередньо на письмовому столі або тумбі доцільно враховувати такі рекомендації:

- не тримати на столі нічого зайвого (кожен предмет на столі, навіть чистий аркуш паперу, постійно відвертає увагу), а тільки все необхідне;
- все, що беруть правою рукою, розміщують справа, інше зліва; таким же повинно бути і розташування предметів у шухлядах письмового столу;
- усі предмети розміщують так, щоб забезпечити найкращу послідовність переміщення; при цьому необхідно прагнути виробити оптимальну їхню послідовність;

– кожен предмет повинен мати своє місце і це розміщення повинно бути постійним;

– письмовий стіл необхідно використовувати тільки для поточної роботи, а не для складання книг, документів та інших матеріалів, зокрема архівних;

– документи, які використовують у поточній роботі, необхідно розміщувати так, щоб забезпечити швидкий їх огляд і пошук;

– комп'ютер можна розміщувати як праворуч, так і ліворуч, а клавіатуру – праворуч або в центрі;

– засоби зв'язку (телефони, викличні і переговорні пристрої) розташовують зліва від керівника на робочій поверхні стола чи приставної тумби, що дає змогу залишити праву руку вільною для роботи;

– канцелярські приладдя необхідно зберігати в спеціальних лотках із розділювачами.

Меблі, які використовують для обладнання кабінету менеджера, – столи, шафи, крісла, стільці, бокси, сейфи, полиці – можуть бути різноманітної форми, кольору, розмірів і конструкцій.

Важливо, щоб усі елементи обладнання відповідали смаку менеджера, характеру його роботи, забезпечували комфортні умови праці.

Розміри меблів повинні відповідати антропометричним даним керівника. Далеко не завжди меблі, які випускають масово, наприклад, столи, робочі крісла підходять для осіб високого (низького) зросту. Необхідно добирати такі меблі, які б забезпечили правильну робочу позу, зручність під час виконання усіх видів робіт. Якщо необхідно, це можна зробити кількома технічними операціями (змінити висоту стола або крісла, видалити середню шухляду стола, виготовити приставку тощо).

Поверхня меблів повинна бути твердою, гладенькою, вкритою матеріалом, який виключає відблиски від природного та штучного освітлення.

У кабінеті менеджера може бути кілька столів.

Письмовий стіл – основний елемент робочого місця. Використовують двотумбовий стіл. Робоча поверхня письмового стола повинна бути досить

великою, що створює додаткові зручності для розміщення великоформатних матеріалів. Вона може бути збільшена за рахунок відкидної дошки, різних приставок тощо. Середня шухляда у конструкції столу не передбачена. Шухляди столу повинні бути пристосовані для зручного укладання, пошуку і виймання справ, письмового приладдя, блокнотів тощо. Вони повинні бути обладнані пристроєм для вертикального зберігання справ і мати секції.

Оптимальна висота робочої поверхні стола залежить від зросту людини і становить: у разі зросту до 160 см – 70 см, від 161 см до 170 см – 72 см, від 171 см до 180 см – 75 см, більш ніж 180 см – 78 см.

Приставні столи бувають двох типів. Перший тип – одно- або двотумбовий стіл – призначений для розміщення засобів оргтехніки і особистих речей (у шухлядах). Його розташовують перпендикулярно до письмового столу, зліва від крісла керівника у вигляді букви «Т». Замість такого столу може бути спеціальна тумба, де зберігають особисті речі, предмети гігієни, медикаменти, мінеральну воду, документи, які використовуються рідко, канцелярські приладдя тощо.

Другий тип – безтумбовий стіл, за яким розміщуються відвідувачі. Його розташовують перпендикулярно до центральної частини письмового столу і розраховують для розміщення 2–4 осіб. Робоча поверхня приставного столу має бути в одній площині з робочою поверхнею письмового.

Стіл для засідань не примикає до письмового столу, його розміри визначаються максимальною кількістю запрошених на засідання робітників. Навколо столу розміщують стільці або крісла, на столі – креслення, рисунки, схеми, макети тощо. У разі потреби на столі або приставці до нього розташовують діaproектор. Уздовж стола на стінах або спеціальних пересувних стояках прикріплені кронштейни для схем, карт, плакатів.

Крісла і стільці, які використовують у кабінеті, повинні бути зручними в користуванні, а крісло керівника може бути пристосоване і для короточасного відпочинку.

Крісло менеджера повинно мати підйомно-поворотний механізм, який забезпечує вибір найбільш зручної пози. Оптимальна висота сидіння залежить від зросту людини і становить у разі зросту 161–170 см – 45 см; 171–180 см – 47 см; понад 180 см – 49 см. Доцільно, щоб робоче крісло мало напівтверді спинку і поруччя, поворотний механізм.

Шафи, полиці і бокси – важлива частина кабінету. Шафи можуть бути книжкові, для верхнього одягу, рідше – конторські (для зберігання справ). Використовуючи типові елементи збірно-розбірних меблів, можна здійснити необхідне компонування елементів, надаючи комплекту меблів форму, яка відповідає функціональному призначенню (зберігання справ, креслень, макетів, зразків продукції тощо).

Нерідко в кабінетах менеджерів є бокси для зберігання справ у вертикальному або підвішеному положенні.

Якщо в кабінеті є сейф, доцільно, щоб він був прихований якоюсь перегородкою чи знаходився поза увагою відвідувачів.

У кабінеті можуть бути грифельна дошка (вона має бути прикрита світлонепроникною декоративною шторою), стенди і кронштейни для розміщення схем, креслень, плакатів і графіків, стіл для макетів і моделей.

Якщо в цьому є потреба, у кабінеті встановлюють кондиціонер, вентилятор, озонатор, сонцезахисні жалюзі, калорифер тощо.

Тема 6 Організація й проведення нарад і зборів

Наради, засідання, збори являють – це різні форми участі персоналу організації у розгляді, обговоренні, вирішенні будь-яких питань.

Дослідження свідчать, що керівники різних рангів використовують від 10 % до 50 % свого робочого часу на проведення нарад і засідань, багато часу витрачається на їх підготовку, Іноді керівник протягом робочого дня буває на трьох-чотирьох засіданнях і нарадах.

На нарадах керівник пояснює свою позицію, переконує присутніх, готує до правильного сприйняття свого рішення. Коли з'являється наказ,

розпорядження або вказівка, працівники, які були присутні на нараді, сприймають його як результат рішення, у підготовці якого вони брали участь.

Наради і засідання – найбільш поширені методи керівництва, способи підготовки і ухвалення 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 людей, які 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 організації його роботи. Необхідно зазначити, що практика проведення численних і багатолюдних нарад, яка набула значного поширення на деяких підприємствах, призводить до того, що керівники підрозділів і головні спеціалісти нерационально використовують свій робочий час, позбавлені можливості планувати робочий день, відволікаються від виконання своїх прямих обов'язків, не можуть кваліфіковано й оперативно впливати на організацію роботи.

Порядок, коли всі або більшість питань, з яких рішення мають бути ухвалені тільки конкретними керівниками, розглядають на нарадах, знижує відповідальність керівного складу, зменшує ініціативу, бажання самостійно ухвалювати рішення.

Існує певна відмінність між такими формами колективної роботи, як нарада, засідання і збори.

Нарада – це форма управлінської діяльності, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників управлінського процесу.

Нарада – одна з найбільш дієвих форм залучення членів трудового колективу до вирішення встановлених перед ним завдань, управління організацією. Вона дає змогу керівнику впливати через її учасників на весь колектив підприємства.

Засідання – це форма організації роботи постійно діючого органу (комітету, колегії, ради, комісії, групи).

У більшості випадків проведення засідання передбачається статутом, хоча іноді засідання може проводитися за ініціативою керівника.

Збори – це спільна присутність у певному місці людей, об'єднаних конкретною метою (збори працівників підприємства, підрозділу, членів товариства тощо).

Необхідно зазначити, що в практиці управлінської діяльності переважають наради.

Наради мають як позитивні, так і негативні сторони.

До позитивних сторін ділової наради належать:

- можливість оперативно й у короткий термін одержати потрібну інформацію, ознайомитися з різними точками зору на проблему і шляхи її вирішення;

- ухвалення колегіальних рішень.

При цьому нарада є ефективною та економічно доцільною, якщо вона виступає засобом одержання, перевірки й обліку, а не видачі інформації.

До негативних сторін ділової наради належать:

- висока вартість;

- невизначеність колективної відповідальності.

Класифікація ділових нарад:

1. За цілями:

- навчальні (мета наради – передати учасникам певні знання і цим підвищити їхню кваліфікацію);

- роз'яснювальні (керівник намагається переконати учасників наради у необхідності, правильності та своєчасності його стратегії та дій);

- проблемні (мета наради – розробка шляхів і методів вирішення проблем);

- координаційні (мета наради – координація роботи підрозділів);

– інформаційні (мета наради – здійснення збору, обміну і узагальнення даних з будь-якої проблеми і визначення поглядів учасників наради).

2. За способом проведення:

- диктаторські;
- автократичні;
- сегрегативні;
- дискусійні;
- довільні.

Диктаторська нарада характеризується такими ознаками: право голосу має тільки керівник; він сам викладає свої погляди, видає наказ або вказівку; кількість учасників не регламентують. Особливості таких нарад – збереження ієрархії працівників, однозначність у постановці завдань, швидке здійснення рішень.

Автократична нарада є різновидом диктаторської. Її хід передбачає запитання керівника і відповіді учасників наради. На вимогу або за дозволом керівника допускаються виступи. Кількість учасників подібної наради обмежена. Такі наради – це зазвичай своєрідний звіт учасників перед керівником, під час якого кожний має можливість більшою або меншою мірою викласти свій погляд.

Сегрегативна нарада передбачає порядок, за якого керівник сам визначає тих, хто має виступити, тобто тих, кого він бажає вислухати.

Дискусійні наради – найбільш демократичний спосіб вирішення проблем, що виносять на нараду. Такі наради організовують у разі потреби координації дій співробітників або підрозділів, їх може проводити як керівник, так і обраний учасниками голова. Кількість учасників обмежена, зазвичай не більше ніж 15 осіб. Кожний учасник дискусійної наради має змогу вільно викласти свою думку, що сприяє підвищенню відповідальності за виконання ухвалених рішень, дозволяє відкрито обговорювати будь-які погляди, зокрема керівника, сприяє згуртованості членів колективу.

Довільна нарада здебільшого відбувається тоді, коли обмінюються думками працівники, професійні обов'язки яких тісно взаємозв'язані. Вона відбувається без порядку денного, без голови, на ній не ухвалюють ніяких рішень. Прикладом такої наради є обговорення керівником, його заступниками, помічниками, провідними спеціалістами загального стану справ або досить великої і важливої проблеми.

3. За ступенем підготовленості:

- заплановані;
- позапланові.

До запланованих нарад належать:

- наради, які регулярно проводять керівники;
- щотижневі наради, наприклад, з якості, які проводять зазвичай зі встановленою періодичністю, у той самий час, із відносно стабільним складом учасників, часто з практично постійним порядком денним, наприклад, підбиття підсумків тижня (місяця), визначення завдання на наступний тиждень, розподіл робіт і ресурсів (робочої сили, часу), узгодження взаємодії тощо;
- наради з найважливіших проблем діяльності організації, що потребують спеціальної підготовки, присутності представників інших установ тощо;
- позапланові, які проводять у разі виникнення непередбачених, надзвичайних ситуацій (наприклад, у разі надходження нормативного документа, що змінює порядок роботи тощо).

4. За періодичністю:

- разові;
- регулярні;
- періодичні.

5. За кількістю учасників:

- наради з вузьким складом учасників (до 5 осіб);
- розширені наради (до 20 осіб);
- представницькі наради (понад 20 осіб).

6) За складом учасників:

- наради з постійним складом учасників;
- наради з непостійним складом учасників;

- наради зі змішаним складом учасників;
- наради зі складом, регламентованим нормативним актом.

Наради, засідання, збори – це різні форми участі персоналу організації у розгляді, обговоренні, вирішенні будь-яких питань.

У роботі керівника, пов'язаній з організацією нарад, можна виділити три етапи: підготовка наради, проведення наради, підбиття підсумків наради.

Підготовка наради містить: планування наради, підготовку доповіді і проекту рішення, підготовку документів і приміщення.

Проведення наради містить: відкриття наради, оголошення доповіді, відповіді на запитання, обговорення доповіді.

Підбиття підсумків наради містить: ухвалення рішення, підписання протоколу, контроль за виконанням ухвалених рішень.

Метою інструктивної наради є передача її учасникам вказівок і розпоряджень, роз'яснення і деталізації щодо конкретних умов роботи, встановлення методів і строків виконання вказівок, визначення завдань підрозділів і виконавців.

Оперативна нарада відрізняється від інших стабільним складом учасників, постійним місцем і часом проведення, браком заздалегідь підготовленого порядку денного, відносною нетривалістю. Основне завдання такої наради – одержання інформації «знизу» про стан справ.

Із допомогою наради методом «мозкової атаки» дістають кількісні оцінки і дані за умови чіткого формулювання проблеми. Особливості методу полягають у тому, що він дає змогу мобілізувати учасників наради, зосередити їхню увагу на вирішенні одного завдання, виробити рішення, яке б задовольняло усіх учасників і свідомо приймалося ними.

Нарада без наради проводиться в три етапи: керівник формулює у письмовому вигляді проблему, яка вимагає колективного рішення; підбирають необхідні дані і вихідні матеріали для вирішення проблеми, а також складають список осіб, які можуть взяти участь у пошуку оптимальних рішень, їм висилають бланки з письмовим формулюванням проблеми і вказівкою місцезнаходження матеріалів для її можливого вирішення; кожен з учасників повинен сформулювати свою точку зору і письмово викласти її на тому ж

бланку. Один з учасників обговорення, призначений керівником, збирає заповнені бланки, знайомиться з їхнім змістом, розмовляє з кожним учасником, уточнюючи пропозиції й ухвалює остаточне рішення щодо вирішення проблеми.

Поєднання можливостей телефону, телебачення та обчислювальної техніки дало змогу створити новий тип комунікацій, що набув значного поширення – телеконференції.

Тема 7 Розподіл і кооперація управлінської праці. Розпорядницька робота

Рациональна організація управлінської праці вимагає відповідних форм її розподілу і кооперації.

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

Таблиця 7.1 – Види розподілу управлінської праці у підприємствах

Вид	Суть
Функціональний	Процес виділення функцій, об’єктивно необхідних для ефективного управління організацією, виконання яких закріплюється за певними працівниками або підрозділами апарату управління
Ієрархічний	Розподіл робіт за функціями, рівнями ієрархії управління; закріплення їх за певними управлінськими працівниками і підрозділами та формування на цій основі їхніх повноважень
Технологічний	Диференціація процесу управління на операції зі збору, передання, збереження і перетворення інформації, що виконуються певними категоріями управлінських працівників і технологічних спеціалізованих підрозділів
Професійний	Диференціація управлінських працівників відповідно до їхньої професійної підготовки
Кваліфікаційний	Розподіл робіт відповідно до кваліфікації, стажу роботи та особистих здібностей управлінських працівників
Посадовий	Розподіл управлінських працівників відповідно до їхньої компетенції

У таблиці 7.1 наведено основні види розподілу управлінської праці на підприємствах. Провідне місце серед них займає функціональний розподіл, оскільки він визначає появу інших видів. Разом вони можуть виступати базою для класифікації працівників, які займаються управлінською працею. Розподіл праці передбачає її кооперацію. Кооперація праці – це об'єднання, взаємодія групи працівників у процесі спільного виконання взаємопов'язаних трудових процесів.

Оскільки кооперація виступає матеріальною основою об'єднання людей в спільному трудовому процесі, особливу актуальність має аналіз теоретичних аспектів її розвитку, що вимагає як переусвідомлення спадщини і уроків минулого, так і узагальнення змін, що відбуваються в економіці і в суспільстві загалом. Виникає необхідність осмислення нових підходів до кооперації, яка об'єднує людей в колективи за принципом не примусу, а добровільності.

В організації існують дві внутрішні форми розподілу праці. Перша – це розподіл праці на компоненти, що становлять частини загальної діяльності, тобто горизонтальний розподіл праці. Вертикальна форма розподілу праці відокремлює роботу з координування дій від самих дій.

Діяльність з координування роботи інших людей складає управління. Вертикальний розподіл управлінської праці здійснюється за такими 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 сучасних методів управління, комплексної механізації і автоматизації виробництва;
- 3) економічне керівництво – стратегічне і тактичне планування, аналіз економічної діяльності організації і забезпечення її рентабельної роботи;

4) оперативне управління – складання і доведення до робочих груп і окремих виконавців оперативних планів, розставлення виконавців по робочих місцях, їхнє інструктування, організація систематичного контролю;

5) управління персоналом – підбір, розстановка і розвиток трудових ресурсів організації.

Розподіл і кооперація праці на підприємстві обумовлюють відокремлення функцій, які виконуються працівниками. Виділяють такі групи функцій:

- локальні функції, що реалізуються у межах підрозділу, є обслуговуючими щодо інших видів функцій і зазвичай відображені тільки у посадових інструкціях (наприклад, розробка прейскуранту цін);

- наскрізні, що відображені у положеннях про структурні підрозділи і пов'язані з виконанням спільних робіт кількома підрозділами (наприклад, робота з інвентаризації товарно-матеріальних цінностей, у якій беруть участь працівники бухгалтерії, відділу організації торгівлі, комерційного відділу, відділу цін);

- кінцеві – це функції, виконання яких пов'язано з досягненням певного результату в діяльності організації загалом.

Цей результат відображає зовнішні контакти організації (наприклад, розробка бізнес-плану, на основі якого будуть залучатися банківські кредити; розробка службового листа постачальнику тощо). За роллю в процесі управління управлінських працівників поділяють на:

- керівників;
- фахівців;
- службовців (технічних виконавців).

Керівник – це працівник, який очолює організацію, наділений необхідними повноваженнями для ухвалення рішень і несе всю повноту відповідальності за результати роботи очолюваного ним колективу. Керівники організують підготовку управлінських рішень, ухвалюють управлінські рішення і контролюють їхнє виконання. Праця керівника є найбільш складною і відповідальною у системі управління організацією.

Фахівці – це працівники, які виконують функції управління, наприклад, економісти, бухгалтери, фахівці з управління персоналом, по зв'язках із громадськістю, з маркетингу, юристи. Вони аналізують інформацію і готують варіанти рішень для керівників відповідно до їхніх наказів і розпоряджень, техніко-технологічних нормативів, організаційних регламентів, кваліфікаційних вимог. У їхній діяльності переважають логічні операції, що не виключають творчості.

Технічні виконавці – це працівники, які обслуговують діяльність фахівців і керівників, наприклад секретарі, друкарки, архіваріуси, оператори. Вони виконують інформаційно-технічні операції, звільняючи керівників і фахівців від цієї рутинної роботи і забезпечуючи їх необхідною інформацією. У їхній діяльності використовуються стандартні процедури й операції, тому вона більшою мірою підлягає нормуванню, ніж інші категорії.

Керівник розподіляє функції зазвичай тільки між безпосередньо підлеглими йому особами. Так, керівникові підприємства безпосередньо підпорядковуються:

- його заступники за об'єктами і напрямками діяльності;
- керівники низки підрозділів;
- окремі працівники (референти, секретарі, помічники тощо);
- керівники неформальних підрозділів, що створюються на період вирішення певного завдання, розробки проєкту тощо;
- голови комісій, що створюються керівником.

До складу загального керівництва входять керівник і його заступники. Розподіл компетенції між членами загального керівництва здійснюється на основі функціонально-структурного підходу. Він полягає у тому, що кожний заступник директора, підпорядкований директору, під час виконання функцій загального керівництва одночасно є вищим керівником щодо безпосередньо підпорядкованих йому структурних підрозділів.

Керівники підприємств, які прогресивно думають і діють, прагнуть до більш повної передачі функцій заступникам. Отже, кожний заступник несе

персональну відповідальність за певну діяльність, яку під його керівництвом здійснюють ті або інші підрозділи.

Розпорядча діяльність менеджера

Об'єктивною основою використання організаційно-адміністративних методів управління є організаційні відносини, що становлять частину механізму управління. Оскільки з їхньою допомогою реалізовується одна з найважливіших функцій управління – функція організації, завдання організаційно-адміністративної діяльності полягають у координації дій підлеглих.

Справедливо критикувалися і критикуються важелі адміністративного управління, однак потрібно мати на увазі, що ніякі економічні методи не зможуть існувати без організаційно-адміністративного впливу, який забезпечує чіткість, дисциплінованість і порядок роботи колективу. Важливо визначити оптимальне поєднання, раціональне співвідношення організаційно-адміністративних і економічних методів.

Підхід, згідно з яким сфера впливу економічних методів поширюється тільки за рахунок витіснення організаційно-адміністративних методів управління, не можна визнати правомірним ні з наукового, ні з практичного погляду оскільки механізми їх дії принципово відрізняються. Організаційно-адміністративні методи переважно базуються на владі керівника, його правах, властивій організації дисципліні та відповідальності. Керівник є адміністратором, суб'єктом влади, який використовує надане йому в цьому право. Але адміністративні методи не треба ототожнювати з вольовими і суб'єктивними методами керівництва, тобто адмініструванням.

Сучасний період становлення ринку сприяє розширенню діяльності підприємств торгівлі та громадського харчування, ускладненню економічних зв'язків, посиленню конкуренції. У цих умовах для забезпечення ритмічної, узгодженої діяльності апарату управління не достатньо використовувати тільки методи організаційного впливу.

На відміну від організаційних методів, спрямованих на формування системи управління, розпорядчі дають змогу вирішити тільки окремі питання. Розпорядчий вплив не припускає будь-яких варіантів у виборі прийомів виконання певної дії, крім запропонованого, забезпечує чіткі дії управлінського апарату, налагоджену працю системи управління. Залежно від змісту і рівня управління розпорядчий вплив може набувати форм наказів, розпоряджень і вказівок.

Наказ – це розпорядчий документ, виданий керівником підприємства, яке є самостійним господарським суб'єктом, з метою вирішення основних і оперативних завдань, поставлених перед ним. Залежно від змісту розрізняють *накази із загальних питань*, пов'язаних зі створенням, організацією, ліквідацією, перейменуванням, зміною масштабу діяльності підприємства або структурного підрозділу, затвердженням або зміною положень, інструкцій, правил, структури, і *накази з особового складу*, якими оформляють призначення, переміщення, звільнення, заохочення, стягнення та інші дії щодо працівників.

Накази з особового складу видають на підставі заяв, доповідних записок та інших документів. Зазвичай пункти в них розташовують у такій послідовності: призначення на посаду, переміщення, звільнення від роботи, надання відпустки тощо. Проект наказу в разі потреби узгоджують з керівниками зацікавлених підрозділів, юрисконсультом.

Розпорядження – це правовий акт, виданий керівником структурного підрозділу для вирішення оперативних питань.

Аналогічно до наказу текст розпорядження має констатуючу і розпорядчу частини. В останньому пункті розпорядження зазначають осіб, на яких покладають обов'язки з контролю за їх виконання. Розпорядження зазвичай мають обмежений строк дії й стосуються вузького кола питань і виконавців.

Найбільш поширеною формою розпорядчого впливу є усна вказівка керівника. Найчастіше цю форму застосовують керівники низової ланки:

адміністратори, завідувачі виробництва, секцій і відділів. На вищих рівнях управлінської ієрархії кількість усних вказівок зменшується.

Основною формою офіційних відносин у системі управління є розпорядження. Розпорядження – це повідомлення, передане керівником підлеглим, що стосується змісту і результатів їхньої діяльності. Воно містить встановлення обов’язкового для виконання завдання, перелік обмежень (тобто того, що не потрібно робити) і в окремих випадках інструкції про порядок виконання завдань. Розпорядження повинні відповідати стратегії організації і компетенції як керівника, так і виконавця; бути обґрунтованими і чітко сформульованими, забезпеченими необхідними матеріальними і інформаційними ресурсами; дозволяти перевіряти й оцінювати результати дій, спрямованих на їхнє виконання.

За способом віддачі розпорядження можуть бути:

- усними;
- письмовими;
- змішаними.

Це залежить від терміновості і важливості вирішуваної проблеми, взаємин між керівником і підлеглими, ступеня зрілості останніх.

Усні (не документовані) розпорядження віддаються під час вирішення термінових завдань малої і середньої складності й важливості у невеликих стабільних колективах.

Специфікою усних розпоряджень є можливість неоднозначного тлумачення їхнього змісту (як того, хто його віддає, так і того, хто його одержує).

Якщо розпорядження довге, його завжди краще віддавати в письмовому вигляді (тому що людина запам’ятовує обмежений обсяг інформації). Письмові розпорядження кращі також у великих організаціях.

Розпорядження можуть бути змішаними (спочатку для оперативності віддаються усні, зокрема телефонні, а потім робиться письмове підтвердження).

Загалом вважається, що службові розпорядження все ж таки потрібно давати в письмовій формі, а особисті проблеми вирішувати в усній.

Залежно від цілей, особливостей ситуації, особистості і рівня розвитку працівників розпорядження можуть бути:

- директивними (наказ, команда, доручення тощо);
- демократичними (рада, рекомендація, прохання, виклик добровольців).

Наказ зобов'язує підлеглих визначеним способом, точно та у встановлений термін виконати завдання, що складає суть розпорядження, і за змістом буває наказом, в якому будь-що наказується, забороняється або інструктується.

Наказ, що віддається усно, називається командою.

Іноді накази як додаткову інформацію можуть містити перелік санкцій, що застосовуються в разі порушення термінів або порядку виконання завдання.

На відміну від наказів доручення регламентує тільки зміст завдання, залишаючи підлеглим право у виборі способу дій, а іноді й термінів виконання. Зміст доручення – інформація про конкретні цілі й завдання, на підставі якої підлеглі можуть самостійно працювати. Ця інформація повинна бути чіткою і зрозумілою, тому незрозумілі питання обговорюються відразу. У термінових випадках доручення можуть мати попередній характер.

Якщо завдання звичайне, а відносини довірливі, розпорядженню краще надати форму прохання. Рада залишає певну свободу щодо змісту, зберігаючи непорушною лише її основну суть. Від того, як віддаються розпорядження, багато в чому залежить якість їх виконання. Тому вони можуть підсилюватися додатковими засобами впливу на виконавця: переконанням, апеляцією до логіки (якщо робітник має однакові з керівником погляди), побажанням, проханням (якщо суть завдання з моральної точки зору виглядає сумнівною), обіцянкою винагороди, погрозами.

Оскільки мета розпорядження полягає не тільки в тому, щоб зобов'язати підлеглих до тих чи інших дій, але й щоб мобілізувати їхню ініціативу, воно повинно викликати позитивні емоції.

Це забезпечується:

- відповідністю можливостям підлеглих, їхній культурі, рівню освіти, психологічним особливостям;
- можливістю прояву особистих здібностей, ініціативи, самостійності;
- розумінням важливості, відповідальності, корисності вирішення сформульованої у завданні проблеми;
- наявністю термінів і форми звітності;
- формуванням у виконавців певного психологічного налаштування на необхідні дії шляхом попередньої домовленості, доведенням завдання у формі ввічливого прохання незалежно від особистих відносин, підкресленням здібностей цього працівника успішно його виконати.

Існують рекомендації, які допоможуть завершити зустріч із підлеглим таким чином, щоб розпорядження керівника були сприйняті і виконані. Обов'язковою умовою для точного і повного виконання наказу або завдання, виявлення при цьому самостійності й творчої активності є постановка перед виконавцем конкретних, точних і чітко сформульованих цілей і завдань. Необхідно переконатися, видавши завдання, що підлеглі зрозуміли його так, як того прагнув керівник. Тому доцільно поцікавитись, як уявляє собі працівник мету і конкретний результат завдання, як збирається діяти, які проміжні результати і терміни необхідно контролювати.

Виконавець повинен завжди знати, чого від нього чекає керівник.

Одержані виконавцем завдання можна відмінити або змінювати тільки у виняткових випадках. Бажано дати можливість закінчити розпочату роботу навіть тоді, коли результати її використовуватимуться пізніше.

Під час видачі завдання повинен бути встановлений термін його виконання, а якщо необхідно – терміни проміжних етапів і робіт.

Чітко організована, сумлінна праця, майстерність, акуратність, відповідальне ставлення до справи, а не поспіх, постійні окрики («швидше, швидше», «зриваємо графік» тощо) дають змогу домогтися дійсно високих результатів.

Строк виконання документа, який надійшов до установи, визначають з моменту його реєстрації, незалежно від дати розгляду керівниками установ і підрозділів. Строк виконання наказу, розпорядження, вказівок та інших внутрішніх документів визначають із моменту їх підписання. Документ, який спрямовано до нижчої організації – з моменту підписання документа керівником вищої організації. Строки виконання усних завдань і доручень встановлює керівник.

Даючи доручення, необхідно зазначити, як його виконання пов'язане з роботою підлеглого, з оцінкою його діяльності, з внеском у результат роботи групи, відділу. При цьому треба враховувати елемент честолюбства, стимулювати максимально повне використання можливостей працівника.

Менеджеру необхідно давати такі розпорядження, які можна виконати. Віддавати розпорядження тільки тому, що «у нас так прийнято» і бути впевненим у тому, що його не виконають, – аморально. Таке розпорядження стимулює формально-бюрократичний спосіб мислення і дій виконавця, позбавляє працю творчих елементів.

Дуже важливо, видавши завдання, дати можливість працівнику діяти самостійно, не заважати йому. При цьому необхідно пересвідчитись, що його права і можливості забезпечують досягнення потрібного результату.

Не потрібно давати працівникові одночасно кілька завдань. У разі потреби встановлюють черговість їх виконання. Нехтування цією порадою призводить до того, що працівник, діставши кілька завдань, установить зручну для себе пріоритетність їх виконання, що може не відповідати цілям керівника.

Може статися, що, одержавши завдання, виконавець намагатиметься полегшити собі роботу або буде добиватися його скасування. Найчастіше при цьому працівник використовує такі прийоми:

1. Посилання на зайнятість.

2. Намагання переконати, що доручення не входить до його обов'язків, передбачених посадовою інструкцією. (При цьому необхідно зазначити, що посадова інструкція підлягає періодичному перегляду і затверджується

керівником. Таким чином, він має право змінити те або інше її положення, крім того, в тексті інструкції потрібно зазначити, що працівник виконує оперативні та інші вказівки керівника, які впливають із реальних виробничих обставин).

3. Доведення, що виконання завдання залежить від третьої особи.

4. Вимагання допомоги, яка не може бути надана.

5. Посилання на брак необхідного досвіду, знань, недостатню кваліфікації (така ситуація спонукає керівника навчати підлеглого або допомагати йому; в тому та іншому випадках частину роботи і відповідальності бере на себе керівник).

6. Шантаж безпосереднього керівника погрозами скарг на адресу вищої або громадської організації тощо.

7. Посилання на те, що виконання завдання нічого не змінить у загальному безладді, тому не потрібно починати справу.

8. Вказівка на неточність або незначну помилку в формулюванні завдання і доведення того, що воно незрозуміле і в зв'язку з цим виконати його неможливо.

9. Намагання переконати керівника в тому, що завдання виконає краще інший працівник.

Керівник повинен вміти визначити обґрунтовані прохання про допомогу і рішуче покласти край спробам ухилитися від виконання завдання.

Тема 8 Документування в керуванні

У процесі діяльності установ виникає необхідність зафіксувати й зберегти інформацію про різні факти, події, явища. Для цього використовують різні носії інформації – папір, магнітні стрічки й диски, перфострічки й перфокарти, фотографії, кінофільми тощо.

Документ – це закріплення різними способами на спеціальному матеріалі інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності й розумової діяльності людини.

Серед носіїв інформації найбільш широке поширення в управлінській діяльності одержали текстові документи, виконані на папері. Вони відіграють більшу роль в організації й удосконалюванні управлінського процесу. Це пояснюється тим, що в документи вносяться попередньо оброблені, істотні відомості, а зафіксована в документах інформація надійно зберігається. Документи виконують комунікативну функцію, тобто є засобами зв'язку між різними установами, організаціями й громадянами, слугують засобами посвідчення, юридичного доказу інформації, що міститься в них, свідоцтва, використовуваного в суді, органах слідства, арбітражі тощо. Документи містять дані обліку результатів роботи установи.

Документ має практичну цінність і повинен бути максимально наочним – правильним за формою та змістом, а також придатним до тривалого зберігання.

Із допомогою документів можна проаналізувати весь процес управлінської діяльності, тому що в них містяться результати роботи установ, і це дозволяє контролювати їхню діяльність, особливо там, де механізований весь процес створення й обробки документів, правильно організована робота з документами.

Класифікація документів – необхідна умова для проведення робіт з їхньої уніфікації, що є важливою передумовою документаційного забезпечення автоматизованих систем керування.

Документи класифікуються за такими ознаками, як спосіб фіксації, зміст, спосіб виготовлення, ступінь складності, місце складання, строки виконання, походження, ступінь гласності, юридична чинність і призначення.

Різноманіття управлінської діяльності, єдність і взаємозв'язок, властиві керуванню, форми й призначення управлінських документів визначаються правовими нормами. Такі документи випускають як найважливіші носії інформації, з допомогою якої здійснюється взаємодія об'єктів і суб'єктів керування. Управлінські документи мають такі особливості:

- створюються, використовуються органами державного керування (суб'єктами й об'єктами) відповідно до встановленої компетенції й поставлених завдань;

- слугують коштами закріплення функцій органів державного керування;

– містять зазвичай інформацію правового й довідкового характеру, що відображає природу виконавчої й розпорядницької діяльності певного органу керування;

– процес їхнього створення, форма, зміст, параметри дії регулюються правовими нормами, що надає їм загальну значущість та обов'язковість виконання.

Складання й оформлення документів

Основу документаційного забезпечення діяльності будь-якого підприємства становлять організаційні, розпорядчі й довідково-інформаційні документи. Організаційні документи (статuti, положення, інструкції, правила) на тривалі строки закріплюють і регламентують структуру, завдання, функції, обов'язки, права й відповідальність органів управління та спеціалістів підприємства. Ці документи, що створюються на підприємствах, в установах, організаціях, фірмах, разом із нормативно-правовими й розпорядчими, довідково-інформаційними та документами колегіальних органів можна умовно вважати документацією з питань загальної діяльності.

Всі документи, що перебувають в установі, складаються й оформляються відповідно до формуляра, ухваленого для цього різновиду документів.

Документ – основний вид ділового мовлення. Він фіксує та передає інформацію, підтверджує її достовірність, об'єктивність.

Документ – це матеріальний об'єкт, що містить у зафіксованому вигляді інформацію, оформлений у заведеному порядку й має відповідно до чинного законодавства юридичну силу.

Документи виконують офіційну, ділову й оперативну функції, оскільки вони – писемний доказ, джерело відомостей довідкового характеру.

Відтворюють документи на папері, фотоплівці, магнітній та перфострічці, дискеті, перфокарті.

Документ складається із двох частин. Перша частина містить підставу складання документа, у другій – викладаються прохання, рішення, пропозиції.

Залежно від того, у якій послідовності розташовані логічні елементи, використовують прямий і зворотний методи викладу.

Під час підготовки тексту документа рекомендується дотримуватися таких правил:

1. Документи, що містять інформацію з різних питань діяльності підприємства, організації (доповіді, звіти), діляться на розділи або глави.
2. Кожний розділ повинен мати заголовок, що виражає суть його змісту.
3. Замінювати складні пропозиції простими, застосовуючи сталі словосполучення; здебільшого використовувати прямий порядок слів.
4. У розпорядничих документах вживати дієслова невизначеної форми (призначити, відрядити, преміювати, затвердити, зобов'язати тощо).

Стиль і мова службових документів повинні відповідати таким принципам:

- дотримання вимог офіційно-ділового стилю й норм сучасної мови;
- використання слів, закріплених практикою документування управлінської діяльності (на ваш номер, належним чином, зазначені факти тощо);
- широке застосування термінів юридичного й бухгалтерського характеру (позовна заява, претензія, дебет, кредит тощо).

Під час оформлення документів існують певні вимоги, яких необхідно дотримуватися. Відповідно до цих вимог документ повинен:

- виходити від установи або посадової особи, що мали на це право;
- бути юридично грамотно оформленим (якщо він виданий на підставі нормативних актів вищих органів, то в ньому повинні втримуватися точні назви, номери, заголовки й дати цих актів);
- містити правильні відомості про всі події, які він висвітлює;
- за змістом повністю охоплювати всі факти, що викладають до нього;
- у необхідних випадках до документа додають матеріали, що роз'яснюють і доповнюють основний текст;

– бути гранично коротким, але не на шкоду інформації, що міститься в ньому;

– бути грамотним за змістом і зрозумілим кожному читачеві (неграмотно складений документ ускладнює його розуміння й підриває авторитет установи).

Крім цих загальних положень є вимоги, які надають документу юридичну чинність і підвищують оперативність його підготовки, обробки, виконання. Цими вимогами передбачаються: автор установи; найменування виду документа; заголовок; текст; адресування; датування; оцінка узгодження, проходження й виконання документа; підписання; затвердження.

У практичній діяльності установ організацій і підприємств найчастіше використовують текстові документи, інформація яких фіксується рукописним, машинописним чи друкарським способом.

Види документів визначають за такими ознаками:

1. Найменуванням (заяви, листи, телеграми, довідки, службові записки, інструкції, протоколи тощо).

2. Походженням (службові (офіційні) й особисті):

– службові документи створюються організаціями, підприємствами та службовими особами, які їх представляють; вони оформляються в установленому порядку;

– особисті документи створюють окремі особи поза сферою їхньої службової діяльності.

3. Місцем виникнення (внутрішні та зовнішні):

– внутрішні документи мають чинність лише всередині тієї організації, установи чи підприємства, де їх складено;

– зовнішні є результатом спілкування установи з іншими установами чи організаціями.

4. Призначенням (організаційні, розпорядчі, довідково-інформаційні, обліково-фінансові, господарсько-договірні, щодо особового складу).

5. Напрямком (вхідні й вихідні).

6. Формою (стандартні (типові) й індивідуальні (нестандартні)).

7. Стандартні (документи, які мають однакову форму та заповнюються в певній послідовності й за суворо визначеними правилами – типові листи, типові інструкції, типові положення).

8. Індивідуальні документи створюються в кожному конкретному випадку для розв'язання окремих ситуацій, їх друкують або пишуть від руки (протоколи, накази, заяви).

9. Строками виконання (звичайні безстрокові, термінові й дуже термінові):

- звичайні безстрокові – це такі документи, які виконуються в порядку загальної черги;

- термінові – зі встановленим строком виконання: до них належать також документи, які є терміновими за способом відправлення (телеграма, телефонограма);

- дуже термінові документи з позначенням «дуже терміново».

10. Ступенем гласності – секретні й несекретні (для службового використання). Секретні документи мають угорі праворуч позначку «секретно». Розголошення змісту такого документа призводить до кримінальної відповідальності.

11. Стадіями створення – оригінали, копії й виписки:

- оригінал – це основний вид документа, перший і єдиний його примірник, який має підпис керівника установи й, у разі потреби, завірений штампом і печаткою;

- копія – це точне відтворення оригіналу, на якій обов'язково робиться позначення «копія» вгорі праворуч (листуючись з підприємствами, організаціями й установами, у справах завжди залишають потрібні для довідок копії, що називаються відпуском; оригінал і копія мають однакову юридичну силу);

- за потреби відтворити не весь документ, а лише його частину, робиться виписка (витяг);

– якщо документ загублено, видається його другий примірник – дублікат (юридично оригінал і дублікат рівноцінні).

12. Складністю (прості (односкладові) й складні).

13. Строками зберігання (постійного, тривалого (понад 10 років) і тимчасового (до 10 років) зберігання).

14. Технікою відтворення (рукописні й відтворені механічним способом).

15. Носієм інформації (оформлені на папері, диску, фотоплівці, магнітній стрічці, перфострічці).

Організація роботи з документами та діяльність щодо їх створення називаються діловодством.

Організація діловодства. Обробка текстових матеріалів

Діяльність управлінських працівників пов'язана з діловодством – створенням, прийманням і передаванням, зберіганням, опрацюванням документів. Раціональна організація діловодства дає змогу забезпечити ефективний обмін інформацією на підприємстві й ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Відомі три організаційні форми діловодства:

1. Централізована: застосовується у великих організаціях із великим документообігом. При цьому вона передбачає виконання усіх операцій із документами в спеціалізованих структурних підрозділах, наприклад, канцелярії, друкарському бюро. Ця форма характерна також для невеликих підприємств із 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 із документами в структурних підрозділах організацій, якщо вони територіально роз'єднані. Ця форма забезпечує оперативне і якісне виконання операцій із документами. Однак вона передбачає наявність діловодного персоналу і технічних засобів у структурних підрозділах 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 спеціалізовані служби, наприклад канцелярію, секретаря, а решту операцій (складання документів, поточне зберігання, формування справ) виконують структурні підрозділи. Змішана форма є оптимальною для більшості торговельних підприємств, оскільки документообіг у них не досить великий для централізованої форми діловодства, а використання децентралізованої – економічно недоцільне. Основною функцією діловодства підрозділів і працівників (секретарів, діловодів) є організація раціонального документообігу, що передбачає організацію руху документів з моменту їх одержання або створення до завершення виконання або відправлення. Правильна організація документообігу сприяє оперативному проходженню документів в апараті управління, позитивно впливає на управлінський процес загалом.

Документообіг у підприємствах торгівлі і громадського харчування здійснюється у вигляді потоків документів, що циркулюють між пунктами опрацювання інформації (керівник підприємства, керівники структурних підрозділів, фахівці і технічні виконавці) і пунктами технічної обробки документів (структурні підрозділи, канцелярія, друкарське бюро тощо).

Основними вимогами до раціональної організації документообігу у підприємствах є:

- прямоточність руху потоків документів, що передбачає прямий шлях проходження документації до одержувача;
- дотримання принципу одноразового перебування документа в одному структурному підрозділі або в одного виконавця;
- дотримання принципу паралельності (у разі потреби одночасної роботи з документом кількох структурних підрозділів або виконавців його необхідно копіювати).

Під час розробки раціонального документообігу складають схеми руху основних груп і видів документів. Це дає змогу визначити раціональні

маршрути і етапи опрацювання документів, уніфікувати шляхи руху, порядок їх опрацювання, і на цій основі – доцільний порядок роботи з документами. Принципова схема документообігу у торговельному підприємстві наведена на рисунку 8.1.

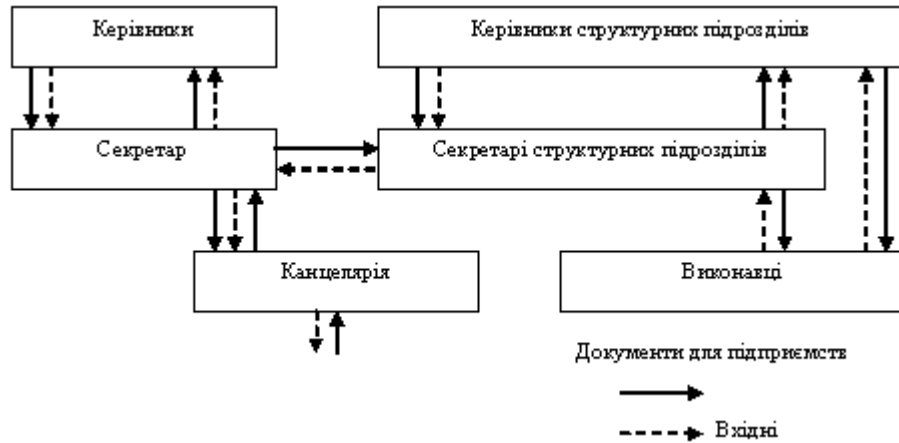


Рисунок 8.1 – Схема документообігу у торговельному підприємстві

Основні напрямки удосконалення діловодства і документообігу у торговельних підприємствах

Стандартизація – встановлення єдиних норм і вимог до документів, незалежно від форми власності і розмірів підприємств, їхнього галузевого підпорядкування. Ці норми і вимоги передбачені в державній системі діловодства, яка регламентує діловодні процеси на усіх підприємствах. В ЄДСД викладено правила складання, оформлення і зберігання документів, раціональні принципи документообігу, правила і принципи формування справ, рекомендації з організації праці діловодного персоналу, механізації і автоматизації діловодних процесів.

Уніфікація тексту документів. Текст є найважливішою частиною документа, у ньому зосереджена інформація, необхідна для одержувача. На практиці часто створюють однотипні документи, які містять однотипну інформацію. Наприклад, накази по особовому складу, бухгалтерська та статистична звітність, господарські договори тощо.

Це створює передумови для їх уніфікації. Використовують такі форми уніфікації тексту документа:

1. Анкета – спосіб уніфікації тексту, за якого 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 розмножувальної техніки. Приклади анкет: лист з обліку кадрів, анкети соціологічних досліджень тощо. Переваги анкет полягають у прискоренні та зниженні вартості процесу створення документа, його опрацюванні за допомогою ЕОМ.

2. Трафарет – спосіб уніфікації, за якого заздалегідь виготовляють докладний текст з пропусками, які заповнюють у процесі створення документа. 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.

3. Таблиця дає змогу в найбільш місткій і наочній формі розмістити інформацію. У таблицю заздалегідь вносять постійну інформацію – заголовки рядків і стовпців, а змінну інформацію заносять під час створення документа. Цей спосіб найбільш ефективний у разі комп'ютерного оброблення й зберігання інформації.

Використання сучасних технічних засобів створення, копіювання, обробки і зберігання документів, комп'ютерної техніки дає змогу забезпечити найшвидше проходження документів в апараті управління, раціональне використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів підприємства. Крім того, удосконаленню діловодства і документообігу сприяє підвищення професійного рівня діловодного персоналу, навчання усіх працівників управлінського апарату правилам раціональної роботи з документами.

Тема 9 Складання та оформлення документів

Для складання службових документів повинен використовуватись папір форматів А3 (297 мм × 420 мм), А4 (210 мм × 297 мм) та А5 (148 мм × 210 мм).

Складання документів на папері довільного формату не дозволяється.

Зазвичай всі службові документи повинні оформлятися на бланках установи. Бланки виготовляються згідно з вимогами державних стандартів та примірної інструкції з обов'язковим додержанням таких правил:

1. Встановлюється два види бланків: бланк для листів і загальний бланк для інших видів організаційно-розпорядчих документів. Виготовлення бланків конкретних видів документів допускається, якщо їхня кількість на рік не перевищує 200 одиниць.

2. Бланки кожного виду повинні виготовлятися на основі кутового або поздовжнього розміщення реквізитів. Реквізити заголовка розміщуються центрованим (початок і кінець кожного рядка реквізиту однаково віддалені від меж площі) або прапоровим (кожний рядок реквізиту починається від лівої межі площі) способом;

3. Бланки повинні виготовлятися друкарським способом на білому папері світлих тонів фарбами яскравого кольору.

4. Бланки документів повинні мати такі поля: ліве – 20 міліметрів; верхнє – не менше ніж 10 міліметрів; праве і нижнє – не менше ніж 8 міліметрів. Деякі внутрішні документи (заяви працівників, окремі службові довідки тощо) та документи, створювані від імені кількох або більше організацій, оформляються не на бланках.

Із метою прискорення виконання документів та правильного формування справ у діловодстві кожний документ повинен містити одне питання.

Винятком є складання протоколів, наказів, планів, звітів та узагальнювальних документів.

Текст документа повинен містити певну аргументовану інформацію, викладену стисло, грамотно, зрозуміло та об'єктивно, без повторень та вживання слів і зворотів, які не мають змістовного навантаження.

Зміст документа має бути пов'язаний зі змістом раніше виданих із цього питання документів.

Текст документа оформляється у вигляді суцільного складного тексту, анкети, таблиці або поєднання цих форм.

Суцільний складний текст документа містить граматично і логічно узгоджену інформацію про управлінські дії та використовується під час складання правил, положень, листів, розпорядчих документів.

Зазвичай тексти розпорядчих документів і листів складаються з двох частин. У першій зазначається підстава або обґрунтування для складання документа, в другій – висновки, пропозиції, рішення, розпорядження або прохання.

В окремих випадках текст документа може містити лише одну резолютивну частину, наприклад: наказ – розпорядчу частину без констатуючої, лист – прохання без пояснення.

Форма анкети використовується у разі викладення цифрової або словесної інформації про один об'єкт за певним обсягом ознак. Анкетні тексти використовуються в організаційно-розпорядчих документах, документах із матеріально-технічного постачання і збуту, фінансових документах тощо.

Форма таблиці використовується у разі викладення цифрової або словесної інформації про кілька об'єктів за низкою ознак. Табличні тексти використовуються в планових, звітно-статистичних, фінансових, бухгалтерських, організаційно-розпорядчих та інших документах.

У таблицях і анкетах, призначених для оброблення ПК, об'єкти, ознаки та їхні показники у разі потреби кодуються.

Відповідальність за зміст, правильну підготовку та оформлення службових документів покладається на керівників структурних підрозділів установи.

Відповідальність за зміст документа, який візується кількома особами, несуть однаковою мірою всі ці особи.

Оформлення документів

Службовий документ, що складається в установі, повинен мати обов'язкові реквізити і стабільний порядок розміщення: найменування установи – автора документа, код установи, код форми документа, назву виду документа (не зазначається на листах), дату, індекс, заголовок до тексту, текст, підпис, візу, позначку про виконання документа і спрямування його до справи.

Під час підготовки та оформлення документа склад обов'язкових реквізитів може бути доповнений іншими реквізитами, якщо вимагає призначення документа або його обробка.

Нормативно-правові акти, які відповідно до Указу Президента України від 3 жовтня 1992 р. № 493 «Про державну реєстрацію нормативних актів міністерств та інших органів державної виконавчої влади» долучаються до державного реєстру, повинні мати у верхньому правому куті після номера акта чи грифа затвердження вільне місце (6 × 10) для запису про державну реєстрацію.

Найменування установи повинно відповідати найменуванню, зазначеному у положенні (статуті) про неї. Скорочене найменування вживається, якщо воно офіційно зафіксовано у положенні про установу. На бланку скорочене найменування розміщується після повного.

Назва виду документа (наказ, розпорядження, рішення тощо) зазначається на бланку друкарським або машинописним способом і повинна відповідати компетенції установи, змісту управлінської діяльності.

Заголовок до тексту документа повинен містити короткий виклад змісту документа. Він має бути максимально коротким і ємним, точно передавати зміст тексту.

Заголовок повинен граматично узгоджуватися з назвою документа, формуватися за допомогою віддієслівного іменника і відповідати на питання «про що?», «чого?».

Наприклад:

- наказ (про що?) про створення установи;
- протокол (чого?) засідання експертної комісії.

Якщо у документі йдеться про кілька питань, заголовок може бути узагальненим.

Заголовки до текстів машинограм формулюються за тими ж правилами. У разі складання документа на основі уніфікованої форми постійна частина заголовка, що входить у назву форми, доповнюється змінною інформацією, яка конкретизує його зміст.

Текст документа, надрукований на папері формату А5, дозволяється подавати без заголовка.

Заголовки не складаються до текстів телефонограм, телеграм та повідомлень.

Оформлення додатків до документів

Додатки доповнюють, пояснюють окремі питання документа або документ загалом. Про наявність додатків зазначається у тексті або після тексту документа перед підписом. Назва додатка у тексті документа повинна відповідати назві самого додатка.

Додатки до документів можуть бути трьох видів:

- додатки, що затверджуються або вводяться в дію розпорядчими документами (додатки до розпорядчих документів);
- додатки, що пояснюють або доповнюють зміст основного документа;
- додатки, що є самостійними документами і надсилаються із супровідним листом.

Додатки повинні оформлятися на стандартних аркушах і мати всі необхідні для конкретного виду документа реквізити.

У розпорядчому документі відомості про наявність додатків зазначаються у тексті, наприклад: «Розробити і подати на затвердження графік комплексного плану наукової організації управлінської праці (НОУП) в установі за формою, зазначеною у додатку 1».

Додатки до розпорядчого документа повинні мати відмітку з посиланням на цей розпорядчий документ, його дату і номер. Відмітка робиться на верхньому правому полі першого аркуша додатка, наприклад:

Додаток
до Наказу Міністерства освіти України
від 20.04.1997 № 15

У разі наявності кількох додатків, на них зазначаються порядкові номери, наприклад: додаток 1, додаток 2 тощо. Знак номера перед цифровим позначенням не ставиться.

Додатки до розпорядчих документів повинні підписуватись керівниками структурних підрозділів установи на лицьовій стороні останнього аркуша додатка.

Відомості про наявність додатків до планів, звітів, протоколів, повідомлень, листів тощо оформляються у такому порядку:

1. Якщо документ має додатки, повна назва яких наводиться у тексті, то відмітка про наявність додатків оформляється за такою формою: додаток: на 5 арк. у 2 прим.

2. Якщо документ має додатки, повна назва яких не наводиться у тексті, то їх необхідно перелічити після тексту із зазначенням кількості аркушів у кожному додатку та кількості їх примірників.

3. Якщо до документа додається інший документ, що має додатки, то відмітка про наявність додатка оформляється таким чином: додаток: висновок санітарно-епідеміологічної комісії 25.01.1997 № 4 і додаток до нього, всього на 21 арк. у 2 прим.

4. Якщо додатки зброшуровані (книги, журнали), кількість аркушів не зазначається;

– у разі великої кількості додатків на них складається опис, а в самому документі після тексту зазначається: додаток: відповідно до опису на (кількість) арк.;

– якщо додаток надсилається не за всіма зазначеними у документі адресами, відмітку про наявність документа оформляють за формою: додаток: на 5 арк. у 2 прим, на першу адресу.

Розмноження документів

Порядок розмноження документів засобами розмножувальної техніки визначається керівником установи, а необхідність розмноження окремих документів – керівниками структурних підрозділів.

Розмноження невеликих за обсягом документів може здійснюватися безпосередньо секретарем із допомогою засобів оргтехніки на його робочому місці.

Розмноження великих за обсягом документів повинно здійснюватися спеціалізованим підрозділом (розмножувальним цехом) за такими правилами:

- для виконання розмножувальних робіт виконавець заповнює замовлення, яке підписує керівник структурного підрозділу;
- документи на розмноження, передаються у розмножувальний цех разом із замовленням, при цьому замовленню надається номер, зазначається дата його передачі, встановлюється термін виконання замовлення;
- замовлення реєструється у спеціальному журналі обліку роботи розмножувального цеху (під час одержання розмноженого документа особа, яка його одержує, розписується на замовленні із зазначенням дати одержання);
- оригінали документів після виготовлення з них копії повертаються за належністю.

Тема 10 Ділові контакти, переговори, телефонні розмови

Ділові переговори можна визначити як організаційну форму встановлення і юридичного закріплення виробничо-економічних зв'язків між зацікавленими в спільній діяльності економічно незалежними організаціями.

Це формалізований процес, що має конкретну ціль, яка визначає коло питань і завжди реалізується в конкретних умовах, за конкретних обставин.

У різні періоди діяльності підприємств і установ виникає необхідність розв'язання проблем істотної зміни виробничих процесів, сфери діяльності, освоєння нової продукції або нових ринків. Тому зростає роль тієї частини менеджменту, що займається пошуком нових ділових партнерів, нових зовнішніх зв'язків. Звідси й виникає необхідність в оволодінні мистецтвом ділових переговорів.

Оскільки в переговорах беруть участь делегації від підприємств, до складу яких входять фахівці різних спеціальностей і професій, процедура обговорення проблем триваліше й інформаційно більш насичена.

Практикою напрацьовані принципи й умови, дотримання яких сприяє досягненню результативності процесу переговорів.

Сучасне ділове життя неможливо уявити без телефону. Завдяки йому багатократно збільшується оперативність рішення багатьох питань та проблем.

Роль телефону в діловому спілкуванні неоднозначна. Прискорюючи рішення деяких ділових проблем, він одночасно часто стає головною причиною відволікання ділової людини від термінових справ, які вирішуються протягом робочого дня. Тому необхідно освоїти деякі принципи телефонної розмови, що допомагають ефективніше використовувати її як спосіб спілкування.

Під час телефонної бесіди реалізуються всі три підпроцеси ділового спілкування:

- сприйняття й оцінка партнерами один одного;
- обмін інформацією;
- організація взаємодії.

Практика напрацювала кілька спеціальних правил, дотримання яких дозволяє інтенсифікувати процес телефонного спілкування, не знижуючи його якості.

Існують правила раціонального телефонного спілкування для «вхідних» і «вихідних» розмов. Крім того, є загальні правила, яких необхідно дотримуватися, незалежно від того, нам дзвонять або ми дзвонимо.

Розмову з партнером по телефону варто вести на позитивному емоційному фоні. Оскільки часто доводиться по телефону говорити з незнайомими людьми, необхідно, щоб перше враження від організації, яку ми представляємо, було позитивним.

Загальним правилом будь-якої телефонної розмови є максимальна насиченість інформацією. Дотримання цього принципу деякою мірою суперечить змісту першого, але необхідно знаходити розумний компроміс між ними.

Розмовляючи по телефону, слова потрібно вимовляти звичайним рівним голосом. Занадто голосна мова часто звучить нерозбірливо. Особливо вона недоречна у випадку, коли партнер нас добре чує. Головне в розмові по телефону – чітко вимовляти дати, числа, прізвища, назви міст.

Необхідно завжди пам'ятати, що телефонна розмова повинна вестися у формі діалогу, тому, якщо партнер занадто довго щось роз'яснює, не потрібно мовчати. Своє ставлення до сказаного необхідно при нагоді виражати репліками, щоб не створювалося враження перерваного зв'язку.

У телефонній розмові порівняно з письмом є одна важлива перевага: вона забезпечує безперервний двосторонній обмін інформацією незалежно від відстані.

Мистецтво ведення телефонних розмов полягає в тому, щоб коротко сповістити все, що потрібно, і отримати відповідь.

Основа успішного проведення ділової телефонної розмови – компетентність, тактовність, доброзичливість, володіння прийомами ведення бесіди, прагнення оперативно і ефективно вирішувати проблему або надати допомогу у її вирішенні. Важливо, щоб службова, ділова телефонна розмова проходила у спокійному, ввічливому тоні та викликала позитивні емоції. Під час телефонної розмови необхідно створити атмосферу взаємної довіри.

Ефективність ділового телефонного спілкування залежить від емоційного стану людини, від його настрою. Під час розмови треба вміти заохотити співрозмовника своєю справою. Тут вам допоможе правильне виконання

методів навіяння та переконання. Передусім треба намагатись говорити спокійно, стримувати свої емоції, не намагатися перервати мову співрозмовника. У телефонній розмові краще не вживати специфічні, професійні висловлення, які можуть бути незрозумілі співрозмовнику. До телефонної розмови треба старанно підготуватись: заздалегідь зібрати усі матеріали, документи, мати під рукою необхідні номери телефонів, адреси організацій або потрібних осіб, календар, авторучку, папір тощо.

Як показує практика, правильно підібраний тон телефонної розмови – це вже успіх, оскільки перші 30 секунд спілкування є вирішальними для укладання угоди.

Етикет телефонного спілкування передбачає завжди називати себе, перш ніж почати розмову, навіть коли ви розраховуєте, що вас впізнають по голосу.

Коли відрекомендовуєтесь по телефону, не обмежуйтесь словами: «Це Петров». Назвіть також і своє ім'я (бажано і по батькові), щоб ваш співрозмовник не відчував себе ніяково через те, що не пам'ятає його.

Свою справу або прохання постарайтесь викласти коротко, чітко і запам'ятайте: ваш співрозмовник не може тримати первинну інформацію в пам'яті більше ніж 50 секунд (дослідженнями зарубіжних медиків було також встановлено, якщо тримати трубку біля лівого вуха, то це сприяє процесу запам'ятовування інформації, якщо біля правого – підвищується творча активність мозку). Коли ж вам потрібно більше часу для викладання своєї справи, необхідно «позитивно налаштувати» співрозмовника: «У мене складна проблема, вирішити яку, я певен, ви мені допоможете».

Зняв телефонну трубку, треба насамперед привітатися, наприклад: «Добрий день! Секретаріат пана Петрова. Я вас слухаю». Голос секретаря, який звучить м'яко, мелодично, проникливо, розшифровується як: «Я уважно вас слухаю. Можете розраховувати на мене, я зроблю все від мене залежне». Необхідно обов'язково поцікавитися, хто і по якому питанню телефонує, і, по можливості, переадресувати дзвінок компетентній особі.

Усі клієнти відрізняються один від одного, і по телефону вони розмовляють також по-різному. Швидке розпізнавання, з якою людиною підприємець має справу – це запорука правильно обраної тактики телефонного спілкування. Виділяють чотири типи «телефонного поведіння» клієнтів: наполегливе, агресивне, пасивне і балакуче.

Закінчує розмову той, хто її починав. Іноді партнери-чоловіки віддають у цьому перевагу жінці, якщо вона – його співрозмовник.

Підтримання ділових контактів керівника

Секретар зобов'язаний сприяти діловим контактам керівника, їхній організованості і культурі.

Із цією метою він повинен:

- вести облік організацій і осіб, з якими керівник підтримує активні відносини;
- мати необхідну інформацію про деякі організації й осіб (назву, адресу, нагороди, пам'ятні дати, прізвища, посади, звання, ювілейні дати тощо);
- оформляти і представляти керівнику тексти вітальних адрес, телеграм і листів;
- інформувати керівника про зміни в діяльності організацій і статусі окремих осіб (просування за службою, нагородження, обрання народним депутатом тощо).

Етикет ділових контактів

Етикет – сукупність правил поведінки, що регулюють зовнішнє виявлення людських взаємин (поведінка, форми звернення й вітання, поведінка в громадських місцях, манери і одяг). Він є частиною зовнішньої культури людини і суспільства. Загалом етикет збігається із загальними вимогами ввічливості і тактовності. У взаєминах з оточуючими – підлеглими, колегами – керівник керується принципами людяності, гуманізму, поваги до особистості.

Важливі характеристики сучасного стилю керівництва – ввічливість, тактовність, довіра і повага до співрозмовника. Внутрішньо людина завжди протестує проти грубості, нахабства, нестриманості, зухвалої поведінки.

Етикет керівника ґрунтується на загальних правилах етикету, проте має деякі особливості. Тому є всі підстави говорити про професійну етику керівника.

Розглянемо низку рекомендацій, виконання яких дасть змогу керівнику полегшити контакти, сприяти збереженню і зростанню свого авторитету.

До підлеглих необхідно звертатися на «ви». Форма «ти» допускається тільки під час розмови віч-на-віч. Причому пропозицію про таку форму звертання робить керівник. У 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.

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. Під час зустрічі з жінкою начальник-чоловік завжди вітає її першим.

Відповідь на вітання обов'язкова. Будь-які виправдовування не мають сенсу. Керівник, який не відповів на вітання, втрачає повагу до себе, дозволяє говорити про свою гордовитість, зарозумілість.

Прийшовши на роботу, вітайте своїх колег. Поцікавтесь їхнім здоров'ям, настроєм, побажайте успіхів у роботі, дайте зрозуміти, що ви розраховуєте на них і, зі свого боку, готові підтримати їх у роботі.

Не допускайте у звертанні до підлеглих гострих жартів, ризикованих порівнянь, тим більше свідомих уїдливих слів. Та сама фраза, вимовлена товаришем по роботі й керівником, сприймається по-різному. Крім того, колегам можна відповісти у тому самому тоні, чого щодо керівника через службову субординацію припустити не можна. Частіше посміхайтесь, намагайтесь 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.

Необхідно застерегти деяких керівників: очікування доброзичливості й інтересу до себе з боку підлеглих у разі нестачі відповідних проявів із боку керівника, нерідко стимулює лицемірство, нещирість, лестоці.

Виключіть зі свого лексикону неповажні й тим більше лайливі, вульгарні слова. Керівник, у мові якого є подібні слова і вирази, принижує себе в очах підлеглих і оточуючих. Найрізкіше незадоволення необхідно висловлювати, безумовно, у коректній формі. Будь-які помилки підлеглого не можуть виправдовувати безцеремонність, лайку, хамство.

Нестриманість, грубість керівника – ознака його слабкості, невміння знайти гідні методи вирішення ситуації або конфлікту. Вони не допомагають справі й можуть порушити навіть добре організовану взаємодію.

Вказуючи на помилки підлеглого, будьте вимогливими, коректними, ввічливими і ніколи не удавайтеся до оцінки особистості («ви не зробили цього», «ви здали незакінчену роботу», «ви помилились у розрахунках», але не «ви ледар», «ви нероба» тощо).

Необхідно пам'ятати, що принижуючі гідність підлеглого вирази спричиняють відповідну реакцію – замкненість, впертість у відстоюванні своєї позиції, антипатію, а іноді грубість.

Будьте ввічливими. Ввічливість – фактор, що стимулює ділові стосунки, дає змогу уникнути багатьох неприємностей, полегшує найрізноманітніші контакти. Не соромтеся подякувати за добре виконану роботу.

Не допускайте фамільярності у стосунках із 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 дивіться в очі співрозмовнику. Не опускайте очей і тоді, коли повідомляєте неприємні новини, готуєте догану.

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:

1. Підбадьорлива критика: «Нічого, наступного разу зробите краще, а тепер – не вийшло».

2. Критика-похвала: «Роботу зроблено добре, але тільки не для цього випадку».

3. Критика-надія: «Сподіваюсь, що наступного разу ви зробите цю роботу краще».

4. Критика-аналогія: «Колись я зробив точно таку саму помилку. Ну і було ж мені тоді від начальника».

5. Безособова критика: «У нашому колективі є ще працівники, які не можуть впоратися зі своїми обов'язками».

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 й інтереси, контролювати свої дії, об'єктивно оцінювати свої вчинки.

Успіху управлінської діяльності певною мірою сприяє зовнішній вигляд керівника. Правильно підібраний одяг допомагає керівнику мати привабливий, солідний вигляд, викликає у оточуючих довіру до нього, спонукає дотримуватися ділового, офіційного або товариського стилю спілкування.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3 РОЗВИТОК МЕНЕДЖЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Тема 11 Робота менеджера з комерційною та таємною інформацією

Комерційна таємниця – це будь-яка ділова інформація, яка має дійсну або потенційну цінність для підприємства з комерційних причин, розголошення якої може завдати шкоди підприємству.

Вона не є загальновідомою або загальнодоступною на законних підставах. Ці відомості відповідним чином відображаються, а підприємством здійснюються належні заходи щодо збереження її конфіденційності

Інформація не є державним секретом і не захищається авторським і патентним правом.

Інформація не стосується негативної діяльності підприємства, яка може завдавати шкоди суспільству (порушень законів і неефективної роботи, адміністративних помилок, забруднення навколишнього середовища тощо).

27 березня 1991 року Верховною Радою України був ухвалений Закон «Про підприємства в Україні». Згідно з частиною 1-ою статті 30-ї цього Закону «під комерційною таємницею підприємства мають на увазі відомості, пов'язані з виробництвом, технологічною інформацією, управлінням, фінансами та іншою діяльністю підприємства, які не є державною таємницею, розголошення (передача) яких може завдати шкоди його інтересам».

Водночас 9 серпня 1993 року Кабінетом Міністрів України відповідно до частини 2-ї статті 30-ї Закону України «Про підприємства в Україні» затверджено перелік відомостей, що не є комерційною таємницею:

- установчі документи, документи, які дозволяють займатися підприємницькою або господарською діяльністю та її окремими видами;
- інформація за всіма встановленими формами державної звітності;
- дані, необхідні для перевірки обчислення і сплати податків та інших обов'язкових платежів;
- відомості про кількість і склад працівників, їхню заробітну плату загалом та за професіями й посадами, а також наявність вільних робочих місць;

- документи про сплату податків та обов’язкових платежів, інформація про забруднення навколишнього природного середовища, недотримання безпеки умов праці, реалізація продукції, що завдає шкоди здоров’ю, а також інші порушення законодавства України та розміри завданої при цьому шкоди;

- документи про платоспроможність;

- відомості про участь посадових осіб підприємства в кооперативах, малих підприємствах, спілках, об’єднаннях та інших організаціях, які займаються підприємницькою діяльністю;

- відомості, які відповідно до чинного законодавства підлягають оголошенню.

Комерційна таємниця – виробнича, науково-технічна, управлінська, фінансова та інша документована інформація, яку використовують для досягнення комерційних цілей (одержання прибутку, запобігання втратам, отримання переваги над конкурентами), яку підприємець вважає конфіденційною.

До конфіденційної інформації належать насамперед ідеї, винаходи, відкриття, технології, індивідуальні деталі комерційної діяльності, які дозволяють успішно конкурувати, прибуток фірми тощо.

До умов, за яких інформація підприємства може входити до комерційної таємниці, належать:

- дійсна або потенційна комерційна цінність інформації через невідомість її третім особам;

- брак вільного доступу до цієї інформації на законних підставах.

Забезпечення збереження конфіденційної інформації комерційного підприємства вимагає дотримання таких умов:

- визначення відомостей, які є комерційною таємницею підприємства;

- забезпечення порядку їх захисту.

Якщо ці умови не будуть виконані, то підприємство не матиме законної основи для притягнення до відповідальності працівників за поширення або передачу відомостей, які є комерційною таємницею.

Відомості комерційної таємниці підприємства можна умовно розділити на два великі блоки:

1. Науково-технічна інформація – відомості про конструкції машин і обладнання; схеми; використовувані матеріали; рецептури; методи і способи виробництва (особливо про нові вироби, які розробляються); нові технології, напрями модернізації відомих технологій, процесів і обладнання; програмне забезпечення ПК.

2. Ділова інформація:

- відомості про фінансовий бік діяльності підприємства, крім фінансових звітів (стан розрахунків із клієнтами, заборгованість, кредити тощо);

- відомості про розмір прибутку, собівартості виробленої продукції;

- плани розвитку підприємства (тактичні і стратегічні);

- плани та обсяги реалізацій продукції (плани маркетингу, дані про характер і обсяг торгових операцій, про рівні цін, наявність товарів);

- аналіз конкурентоспроможності виробленої продукції, ефективність експорту та імпорту, передбачуваний час виходу на ринок;

- списки торгових та інших клієнтів, представників, посередників, конкурентів, відомості про взаємини з ними, їхнє фінансове становище, проведені операції, умови чинних і нових контрактів.

Суть поняття комерційної таємниці:

- встановлення правил приналежності інформації до комерційної таємниці;

- розроблення й повідомлення особам, допущеним до відомостей, що є комерційною таємницею, інструкцій щодо дотримання режиму конфіденційності;

- обмеження доступу до носіїв інформації, які містять комерційну таємницю;

- використання організаційних, технічних та інших засобів конфіденційної інформації;

– здійснення контролю за дотриманням встановленого режиму охорони комерційної таємниці.

Менеджер є основною фігурою для осіб, які добувають різноманітну інформацію. Тому йому необхідно проявляти розум і обачність в розмовах з потенційними партнерами або клієнтами, для яких будь-яка інформація може стати важливою.

Для обмеження доступу до інформації комерційної таємниці керівник видає спеціальний наказ про введення «Переліку відомостей, які містять комерційну таємницю підприємства», заходи з охорони цих відомостей, встановлює коло осіб, які мають доступ до цієї інформації, і правила роботи з документами, які мають гриф «Комерційна таємниця». Співробітники підприємства повинні під розписку ознайомитися з наказом і додатками до нього.

Захист документів комерційної таємниці на підприємствах

Якщо відомості з переліку комерційної таємниці переносяться на документи, то документи стають конфіденційними, а від того, як буде організована робота з ними, залежить успішна діяльність підприємства в конкурентному середовищі на ринку товарів і послуг.

Тому ведення діловодства, яке забезпечує облік та затвердження документів комерційної таємниці (КТ) передбачає виконання рекомендацій.

Наказом керівника підприємства призначається службова особа (особи), яка відповідає за облік, зберігання і використання документів, які вміщують конфіденційні відомості. Це може бути співробітник, для якого робота з документами КТ є основним службовим обов'язком.

Всі документи, які містять конфіденційні відомості, підлягають обліку і спеціальному позначенню. На документі проставляють гриф конфіденційності у правому верхньому куті першого аркуша із зазначенням номера примірника, наприклад: «Комерційна таємниця прим. № 1» або «Конфіденційно прим. № 1».

Такі грифи покажуть, що право власності на інформацію, яку містить документ, належить підприємству і охороняється законодавчо.

У тексті документа також може бути обумовлена конфіденційність відомостей, права підприємства на них, порядок їх використання тощо.

Наприклад, якщо комерційна таємниця є результатом спільної діяльності з іншим підприємством, то необхідність її збереження повинна бути відображена в контракті. Якщо грифу «Комерційна таємниця» і вказівок на конфіденційність в тексті немає, то передбачається, що автор і особи, які підписали або затвердили документи, передбачили всі можливі наслідки від вільної (без обмеження доступу) роботи з документом.

На документі з грифом «Комерційна таємниця» (конфіденційно) вказується кількість примірників документа і місце знаходження кожного з них (після реквізитів «підпис» і «прізвище виконавця»), наприклад: «Складено у двох примірниках: прим. № 1 – за адресою; прим. № 2 – у справу № ...».

Відмітка про кількість складених примірників проставляється на другому екземплярі, якщо підшивається до справи.

На звороті аркуша документа, який має гриф «Комерційна таємниця», керівник пише прізвища тих службових осіб, яким дозволено користуватися цим документом, наприклад:

Дозволяється:

Василенко К. Г.

Петренко П. П.

Підпис керівника Дата

Друк документів з грифом «Комерційна таємниця» проводиться централізовано, у спеціально відведеному приміщенні (робочому місці), яке виключає доступ сторонніх осіб.

Надруковані й підписані документи передаються для реєстрації службовій особі, яка відповідає за їх облік.

Чернетки і варіанти документа знищуються цією особою з підтвердженням факту знищення записом на копії вихідного документа: «Чернетки (варіанти) знищені. Підпис. Дата».

Всі документи, які містять конфіденційну інформацію, повинні реєструватися окремо від іншої документації в журналі реєстрації документів із грифом «Комерційна таємниця».

У разі значного обсягу документів можуть бути заведені журнали окремо для вхідних, вихідних і внутрішніх документів підприємства, які мають гриф «Комерційна таємниця». Всі листи журналів, враховуючи документи комерційної таємниці, нумеруються, прошиваються і опечатуються. У кінці журналу вказується кількість аркушів (цифрами і прописом):

Журнал реєстрації документів з грифом «Комерційна таємниця»

Номер (індекс документа)	Дата реєстрації документа	Дата і індекс документа (для вихідних)	Короткий зміст (заголовок)	Кількість аркушів	Кількість примірників	Виконавець	Примітки

Рисунок 11.1 – Журнал реєстрації документів з грифом «Комерційна таємниця»

Усі документи, що надходять на підприємство (вхідні) із грифом «КТ» приймаються і розкриваються спеціально призначеною службовою особою. У разі надходження обов'язково перевіряється цілісність кореспонденції, кількість аркушів і примірників основного документа і додатків до нього. У разі браку в конвертах (пакетах) документів із грифом «КТ» складається акт у двох примірниках, один з яких надсилається відправнику.

Документи, які мають гриф «КТ», формуються в окрему справу (або справи). На обкладинці справи у правому верхньому куті ставиться гриф «КТ». На внутрішній сторінці обкладинки справи записують список співробітників, які мають право користуватися цією справою. Всі аркуші нумеруються олівцем у правому верхньому куті.

Спочатку до справи підшивається внутрішній опис документів, а в кінці справи підшивається завірений лист. Зберігаються такі справи в сейфі, який опечатується службовою особою, яка відповідає за зберігання документів з

грифом «КТ». Інші працівники підприємства не повинні мати доступу до цього сейфу.

Рух (видача і повернення) документів із грифом «КТ» повинно своєчасно відображатися в журналі обліку видачі документів із грифом «КТ».

У разі видачі документа працівник, який отримав документи з грифом «КТ», повинен звірити номер (індекс) отриманого документа з номером (індексом) в журналі, перевірити кількість аркушів і поставити в журналі свій підпис. Видані для роботи документи з грифом «КТ» підлягають поверненню в цей же день. Із дозволу керівництва підприємства окремі документи з грифом «КТ» можуть перебувати у виконавця протягом терміну, необхідного для виконання роботи з ними, за умови повного забезпечення зберігання документів на робочому місці виконавця (наявність сейфа, кодового замка тощо).

У разі повернення документа з грифом «КТ» звіряється номер документа за журналом, перевіряється кількість аркушів документа і в присутності працівника заноситься в графу «Відмітка про повернення», потім ставиться підпис і дата повернення документа.

Журнал обліку видачі документів з грифом «КТ»

Індекс документа	Дата видачі	Короткий зміст (заголовок)	Кількість аркушів	Кількість примірників	Кому видано	Підпис за отриманий документ	Відмітка про повернення (підпис і дата)	Примітка

Рисунок 11.2 – Журнал обліку видачі документів із грифом «КТ»

Забороняється вилучення зі справи або переміщення документів із грифом «КТ» з однієї справи в іншу без дозволу керівництва і відміток у журналі реєстрації документів із грифом «КТ».

Документи з грифом «КТ» забороняється виносити з офісу. Лише у виняткових випадках керівник або його заступник можуть дозволити співробітникам виносити такі документи з будівлі для узгодження, підписання тощо із застосуванням необхідних заходів безпеки.

На підприємстві повинен бути суворий порядок розмноження документів із грифом «КТ». Вони повинні розмножуватися з дозволу керівництва підприємства в спеціально відведеному приміщенні. Всі копії документів «КТ» беруть на облік в спеціальному журналі або в журналі реєстрації документів із грифом «КТ». Кількість примірників документів із грифом «КТ» має бути обмежена, і кожен екземпляр готується для раніше визначеного адресата або виконавця. Розмноження документів потрібно виконувати в присутності службової особи, яка відповідає за документ. Всі неякісні копії документа забираються і підлягають знищенню.

Всі справи з грифом «КТ» журнали (картотеки) обліку документів «КТ» в обов'язковому порядку додаються до номенклатури справ підприємства.

Після закінчення року спеціально створена комісія підприємства виконує такі роботи:

- перевіряє наявність всіх документів із грифом «КТ»;
- відкладає документи з грифом «КТ» для архівного зберігання, відкладає документи з грифом «КТ» для знищення.

Перевірка наявності документів з грифом «КТ» за рішенням керівництва підприємства може проводитися з іншою періодичністю, наприклад, після закінчення кожного кварталу.

У разі встановлення факту втрати документів із грифом «КТ», його необхідно відразу повідомити керівнику підприємства і вжити всіх заходів для розшуку документа. Для виявлення факту втрати керівником підприємства призначається комісія.

У разі звільнення працівника, який відповідав за документи з грифом «КТ», проводиться перевірка закріплених за ним документів та їхня передача

новій призначеній особі. Акт прийому-передачі цих документів затверджується керівником підприємства або його заступником.

У разі припинення трудових відносин із підприємством, на якому працівник був допущений до «КТ», зобов'язання про нерозголошення конфіденційних відомостей діють протягом двох років, якщо інший термін не встановлено трудовим контрактом.

У деяких фірмах співробітників не звільняють два місяці після подання ним заяви. Така відстрочка дозволяє перевести співробітника в інший підрозділ, де він хоча б два місяці не матиме доступу до документів «КТ».

У разі передачі справ у архів на документи з грифом «КТ» складається окремий опис. Архівне зберігання таких документів проводиться в опечатаних коробах, у приміщеннях, які виключають несанкціонований доступ.

На документи з грифом «КТ», відібрані для знищення, складається акт, який затверджується керівником підприємства. Знищуються документи в присутності комісії з допомогою спеціальної машини або іншим способом, який виключає можливість відтворення або відновлення інформації яка в них є.

Тема 12 Самомотивація та самоконтроль менеджера

Поняття самомотивації, причини демотивації

Самомотивація (внутрішня мотивація) – це прагнення здійснювати діяльність заради неї самої, заради нагороди, яка міститься у самій цій діяльності.

Нагородою є «момент переживання чогось більшого, ніж звичайне існування». Дуже часто для таких людей головним мотиватором є самореалізація. Необхідно зазначити, що потреба в самореалізації, з одного боку, може бути корисною для керівника: відпадає потреба в інтенсивній мотивації співробітника. Але існує ймовірність, що будь-який працівник, втративши інтерес до роботи, стане фактично некерованим і вільно залишить компанію.

Самомотивація – це вміння людини переводити роботу з розряду «треба» в розряд «хочу». Вважається, що внутрішня мотивація претендента під час працевлаштування в компанію найбільш висока: він натхнений, сповнений надій і вірить у свій успіх. Поступово, якщо уявити мотивацію у вигляді кривої, вона починає йти прямо, хвилеподібно або спрямовуватися вниз – залежно від того, наскільки виправдалися очікування, яких результатів працівник досягає у своїй професійній діяльності. Завдання керівника і самого співробітника – постійно спрямовувати «лінію мотивації» вгору. В іншому випадку вона досягне нульового значення, що фактично означає звільнення людини. Втрата мотивації називається демотивацією.

Демотивація – це результат внутрішнього конфлікту, коли співробітник розуміє, що йому необхідно рухатися вперед, але він не хоче цього робити.

Існує безліч причин втрати мотивації: від невдалої адаптації новачка в компанії до браку обіцяної керівництвом винагороди в разі досягнення необхідних результатів у роботі.

До причин демотивації співробітників належать такі:

- брак визнання, публічного заохочення, кар'єрного зростання;
- робота недостатньо цікава, щоб стимулювати;
- персонал не залучають до участі в ухваленні рішень, здійснення змін, обговорення стратегічних проблем розвитку організації тощо;
- ідеї та пропозиції не підтримуються, не вислуховуються;
- брак професійного розвитку (доручень, навчання);
- постійна критика роботи без позитивної оцінки досягнень;
- надмірна завантаженість роботою – люди не в змозі з нею впоратися, відчувається тиск і нетерплячість з боку адміністрації.

Основними факторами демотивації також є такі:

- незнання цілей компанії, непогодженість з ними;
- невдачі через некомпетентність (проблема вирішується шляхом впровадження системи внутрішньої оцінки та подальшого навчання персоналу, створення корпоративного навчального центру);

– брак чіткої координації діяльності співробітників та підрозділів, крос-функціональних зв'язків в компанії (проблема вирішується шляхом впровадження системи стандартів, в яких описані основні бізнес-процеси, методи роботи з замовленнями, клієнтами, рекламациями, а також процеси відвантаження продукції, регламент проведення нарад та організації роботи відділів, посадові інструкції співробітників тощо);

– невідповідність дійсності очікуванням;

– особисті проблеми співробітника.

Рівні спонукальних мотивів:

1. Рівень – гроші. Найнижчий рівень мотиваційної шкали за класифікацією Р. Хаббарда. Люди, яких стимулюють виключно гроші, не завжди лояльні та продуктивні співробітники. У них немає бажання творити, створювати. Вони не відчують задоволення від добре виконаних проєктів, не знають почуття поваги та гордості за себе, відділ, компанію. Такі люди мають низький рівень відповідальності та етики.

2. Рівень – особисті вигоди. Мета співробітника – не самі гроші, а те, що вони можуть дати (автомобіль, будинок тощо). Людині важливо мати певний особистий статус, імідж, бажання займати хорошу посаду, володіти корпоративними привілеями. Працівникам, чия мотивація знаходиться на цьому рівні, рідко притаманні лояльність і ефективність.

3. Рівень – особиста переконаність. Такий співробітник має бажання самореалізовуватися, йому хочеться виконувати складні завдання, брати участь в напружених проєктах заради того, щоб довести собі і компанії, що він може з ними впоратися. Робота для такої людини цікава сама собою, вона приносить йому радість і задоволення не тільки як джерело доходів, але й тому, що співробітник пишається своїми результатами. Найчастіше працівник з мотивацією третього рівня ефективний, відданий компанії і дуже амбітний.

4. Рівень – почуття обов'язку. На цьому рівні людиною керує ідея, висока мета. Такі люди надзвичайно результативні, завжди віддані своїй справі та організації. Зазвичай це власники бізнесу, а також співробітники, що

розділяють із ними місію компанії. Їх не потрібно змушувати працювати, вони досить віддані.

Ефективний спосіб мотивації – розвиваюча бесіда керівника з підлеглим.

Подібний діалог передбачає оцінку компетентності та ефективності працівника «на сьогодні» і постановку нових цілей і завдань «на завтра». Зазвичай така зустріч відбувається на початку року. За необхідності здійснюється проміжний контроль досягнень, а наприкінці року – остаточна оцінка досягнутого. Під час бесіди начальник апелює до внутрішньої мотивації людини, прагнучи «увімкнути» його активність і відповідальність. Кращий спосіб для цього – не давати вказівку чи розпорядження, а надати вибір: як більш ефективно досягти бажаного.

Існує безліч підходів і методик, які можуть допомогти керівнику розвинути самомотивацію у співробітників, серед них, наприклад:

- матриця «хочу-можу»;
- рефреймінг.

Базові принципи самомотивації працівників зумовлені тим, наскільки певна людина хоче (має самомотивацію) та може (має певні знання, вміння, навички) працювати.

Випадок «можу – не хочу». Співробітник компетентний, але в нього відсутнє бажання працювати. Часто це старі досвідчені професіонали, які раптом втратили бажання (синдром «вигорання»).

Керівнику необхідно провести розвивальну бесіду (з працівником чи колегами), проаналізувати результати роботи підлеглого, визначити, причини зниження показників ефективності, їхні причини.

Можна запропонувати людині позмагатися з більш молодими працівниками, які швидко стали «зірками» відділу .

Випадок «хочу – можу». Людина має внутрішню мотивацію та необхідні для його посади компетенції. Це справжній працелюб, якого необхідно берегти.

Керівнику потрібно радіти такому цінному працівнику і підтримувати його самомотивацію. Це може бути і «виклик» у завданнях (наприклад,

доручення погодити проєктну документацію з важливим, але дуже складним клієнтом, з яким не вийшло спрацюватися в іншого співробітника), і нові проєкти, та інший напрямок діяльності.

Випадок «не можу – не хочу». Часто це втомлені, негативно налаштовані люди, які мріють лише про якнайшвидше закінчення робочого дня. Або це співробітники, які хочуть накопичити стаж для резюме, але воліють займатися особистими справами, а не обов'язками.

Випадок «хочу – не можу». Співробітник сповнений бажання працювати, але не знає або не вміє чого-небудь. Найчастіше це новачки або досвідчені фахівці, яких підвищили або перевели на іншу посаду, де їм, однак, не вистачає потрібних компетенцій.

Керівнику та HR-менеджеру необхідно з'ясувати це і провести додаткове навчання.

Рефреймінг – це спеціальний прийом, який дозволяє побачити ситуацію, факт, дію по-іншому, під іншим кутом зору. Успіх реалізації рефреймінгу залежить від рівня дотримання основних його правил.

Використовуючи рефреймінг, керівник не обманює підлеглого, позитивний бік ситуації завжди повинен відповідати дійсності. Проводити знайомство співробітників із рефреймінгом можна у вигляді тренінгів та консультацій, наочно показуючи його переваги в розвитку самомотивації.

Переформулювання з позитивної сторони: «Ми даємо тобі додатковий проєкт, щоб ти зміг проявити себе, довести свою спроможність до подальшого зростання», замість: «Ти отримуєш додаткове навантаження за ті ж самі гроші».

Щоб показати переваги ситуації, необхідно використовувати слово «проте»: «Він досить повільний, проте все перевіряє і не припускається помилок». Постановка факту, людини чи ситуації у вигідний для порівняння контекст: «Порівняно з бухгалтерією наш відділ завантажений значно менше» або «ти зараз встигаєш набагато більше, згадай, скільки часу у тебе виходило на ту саму роботу три місяці тому».

Використання слова «або» для створення контрасту: «Чого ти хочеш: щоб я пообіцяв тобі все, про що ти зараз просиш, чи сказав, що я реально можу тобі гарантувати?»

Схильність людини до самостійного, активного і відповідального рішення проблем – одна з найважливіших якостей у бізнесі, яка дозволяє надавати конкретному співробітнику високий ступінь довіри, додатково мотивуючи його, розширюючи межі його самостійності в досягненні результату.

Для формування успішної моделі поведінки керівник у процесі управління і мотивації може використовувати такі рекомендації:

- делегування відповідальності, тобто передача завдань і повноважень співробітнику, який несе відповідальність за їх виконання;
- навчання співробітників способам вирішення конфліктних ситуацій та спірних питань;
- використання карти мотиваторів співробітника: якщо одним з його мотиваторів є результат, то керівник показує підлеглому, що рішення проблемної задачі і є сам результат, тобто відбувається автономізація мотиву;
- керівник зобов'язаний переконатися, що співробітник знає і розуміє, які обов'язки йому передані, а також дати чіткі установки й алгоритм виконання дій.

Зазначені поради допоможуть сформувати у підлеглого самостійність і почуття відповідальності. Відповідно такий підхід виробляє у співробітника абсолютно необхідну в бізнесі навичку вирішення проблем.

Функція контролю в самоменеджменті

Необхідно відрізнити контроль за діяльністю організації від контролю в самоменеджменті.

Контроль як функція самоменеджменту охоплює такі питання:

1. Осмислення фізичного стану. Що досягнуто до моменту здійснення контролю?
2. Порівняння запланованого з досягнутим.
3. Якою мірою досягнута поставлена мета?

4. Які є відхилення?

5. Корегування за встановленими відхиленнями.

6. Час, тривалість і регулярність контролю залежать від задач, що виконуються, і сформованої мети.

Здійснюючи контроль, менеджеру необхідно щодня, через рівні проміжки часу перевіряти свої плани й організацію праці, ставлячи собі такі запитання:

1. Чи виконуються дійсно необхідні задачі?

2. Чи завжди правильно ухвалюються рішення щодо пріоритетності завдань діяльності?

3. Чи вдається виконати заплановані задачі у встановлений час?

4. Чи здійснюється передоручення в достатньому обсязі справ, зокрема й термінових?

5. Чи угруповуються в єдиний блок невеликі справи, телефонні розмови?

6. Чи використовуються інші можливості раціоналізації і розвантаження?

7. Чи здійснюється боротьба з «перешкодами» і «поглиначами часу»?

Види контролю:

- контроль процесу і здійснюваної діяльності;
- контроль результатів (цільовий контроль);
- контроль процесу та результату.

Контроль процесу містить:

- аналіз діяльності й часу;
- аналіз денних «перешкод».

Аналіз видів діяльності та часу в процесі контролю процесу можна здійснити шляхом порівняння запланованих витрат часу з фактичними:

1. Запланований час (цілевстановлення) передбачає запис задач категорії А, які міг би виконувати менеджер, якби щодня мав на одну годину більше часу у своєму розпорядженні.

2. Сприйняття фактичного перебігу часу і діяльності передбачає фіксацію роботи, що періодично виконується протягом дня чи тижня, а також аналіз причин, через настання яких план не відповідає факту.

3. Розробка планового стану передбачає аналіз кожного виду діяльності з погляду можливості оптимізації трудового процесу з метою економії часу за рахунок врахування того, що відбудеться, якщо відмовитися від цієї діяльності, або якщо цю діяльність цілком чи частково делегувати, або якщо цю діяльність здійснювати протягом більш короткого проміжку часу? На наступному етапі повинні бути записані заходи для реалізації та визначення нового планованого часу.

4. Порівняння «план – факт» (контроль) передбачає визначення того, наскільки значним є фактичне часове навантаження, скільки часу може бути заощаджено, яких заходів для економії часу можна вжити, як можна використовувати заощаджений час.

Аналіз денних перешкод дає можливість розкрити додаткові джерела економії часу.

Контроль результатів з погляду досягнення кінцевої мети (цільовий контроль) необхідно проводити після виконання задачі (підсумковий контроль). Під час реалізації великих проєктів контроль результатів потрібно здійснювати на проміжних стадіях протягом всього процесу (проміжний контроль).

Контроль результатів містить відповіді на запитання:

1. Що могло бути виконане з запланованих задач / цілей?
2. Які результати були досягнуті?
3. Що залишилося незробленим і чому?
4. Де було втрачено час?
5. Які можна зробити висновки для планування наступного періоду?

Складання контрольного листа, в якому відображаються задачі, терміни виконання, фактичні та планові показники, результат виконання та причини можливих відхилень.

Тема 13 Формування якостей ефективного менеджера

Ефективний менеджер – це керівник, здатний результативно координувати діяльність людей, ухвалювати обґрунтовані управлінські

рішення, формувати команду та забезпечувати досягнення поставлених організаційних цілей у мінливих умовах.

Основні характеристики ефективного менеджера:

- результативність у досягненні стратегічних і тактичних цілей;
- уміння працювати в команді та керувати людьми;
- здатність адаптуватися до змін і впроваджувати нововведення;
- високий рівень професіоналізму та управлінської культури.

Групи якостей ефективного менеджера:

1. *Професійні якості* – це компетентності, що визначають здатність менеджера якісно виконувати свої функції.

До професійних якостей належать:

- глибокі знання у сфері менеджменту, економіки, права;
- аналітичні здібності;
- уміння ухвалювати оптимальні управлінські рішення;
- стратегічне бачення розвитку підприємства;
- здатність працювати з великим обсягом інформації;
- навички планування, контролю та організації.

Приклад: керівник будівельного підприємства повинен розуміти специфіку технологічних процесів, кошторисів, термінів робіт, безпекових вимог.

2. *Організаторські якості* забезпечують здатність керівника орієнтувати групу людей на виконання цілей.

Основні організаторські здібності:

- уміння формувати команду;
- делегування повноважень;
- тайм-менеджмент і управління ресурсами;
- постановка завдань та контроль їх виконання;
- уміння координувати діяльність підрозділів.

Приклад: менеджер будівельної компанії розподіляє людей за об'єктами, контролює строки, координує взаємодію між інженерами, кошторисниками та робітниками.

3. *Лідерські якості* дають змогу керівнику впливати на підлеглих та мотивувати їх.

Ключові лідерські якості:

- харизма та особистий авторитет;
- уміння надихати та залучати персонал;
- високий рівень емоційного інтелекту;
- уміння вирішувати конфлікти;
- розвинені навички комунікації.

Приклад: лідер підтримує підлеглих у кризовій ситуації, мотивує команду досягти складних показників, створює атмосферу довіри.

4. *Комунікативні якості*. Менеджер має вміти ефективно спілкуватися в колективі та з зовнішніми партнерами.

До них належать:

- чіткість і зрозумілість висловлювань;
- уміння слухати та розуміти співрозмовника;
- переконливість;
- навички ведення переговорів;
- володіння діловим етикетом.

Приклад: проведення наради, переговорів із постачальником, роз'яснення завдань працівникам.

5. *Особистісні якості*. Це індивідуальні риси, що визначають стиль управління.

Важливі особистісні характеристики:

- відповідальність і дисциплінованість;
- стресостійкість;
- ініціативність;
- самоконтроль і самоорганізація;

- чесність, порядність, ділова етика;
- прагнення до саморозвитку.

Механізм формування якостей ефективного менеджера

Професійне навчання:

- курси підвищення кваліфікації;
- тренінги з менеджменту, фінансів, HR, лідерства;
- участь у професійних конференціях.

Самоосвіта:

- читання професійної літератури;
- аналіз управлінських кейсів;
- перегляд лекцій та навчальних відеоматеріалів.

Наставництво та коучинг:

- передача досвіду від старших менеджерів;
- індивідуальні коучингові програми;
- зворотний зв'язок щодо розвитку управлінських компетенцій.

Практичний досвід формується шляхом:

- участі у проєктах;
- вирішення управлінських задач;
- виконання ролей тимчасового керівника.

Самоаналіз і самооцінка:

- оцінювання власних управлінських рішень;
- визначення сильних і слабких сторін;
- постановка особистих цілей розвитку.

Фактори, що впливають на формування управлінських якостей:

- рівень освіти;
- досвід роботи;
- особисті цінності та мотивація;
- корпоративна культура організації;
- стиль керівництва вищого менеджменту;
- зовнішнє середовище (ринок, конкуренція, інновації).

Типові помилки менеджерів-початківців:

- ухилення від відповідальності;
- надмірний контроль (мікроменеджмент);
- брак делегування;
- невміння вирішувати конфлікти;
- ігнорування потреб персоналу;
- слабкі комунікаційні навички.

Практичні рекомендації для розвитку ефективного менеджера:

1. Навчатися новим управлінським методам і технікам.
2. Розвивати емоційний інтелект.
3. Регулярно збирати та аналізувати зворотний зв'язок від підлеглих.
4. Формувати навички стратегічного мислення.
5. Впроваджувати делегування як інструмент розвитку персоналу.
6. Практикувати саморефлексію та планування власного професійного розвитку.
7. Будувати партнерські відносини з підлеглими.
8. Підвищувати гнучкість та адаптивність до змін.

Підготовка керівних кадрів здебільшого полягає в опануванні вміннями і навичками, необхідними для реалізації цілей організації. Проте необхідним є задоволення потреб вищого рівня: професійного зростання, успіху, випробування своїх сил. На жаль, багато організацій не надають достатніх можливостей для задоволення таких потреб шляхом підвищення відповідальності та просування по службі.

У діловій кар'єрі умовно можна виділити кілька етапів:

1. Підготовчий етап (18–22 роки) пов'язаний зі здобуттям вищої чи середньої професійної освіти, у цих рамках закладаються основи майбутнього спеціаліста та керівника. Кар'єри у власному розумінні слова ще немає, бо вона починається з моменту зарахування випускника до штату організації. На цьому етапі потрібні такі професійні якості: цілеспрямованість, мотиваційно-вольові, гнучкість, наполегливість, самостійність.

2. Адаптаційний етап (23–30 років) припадає на входження молодого фахівця у світ роботи, оволодіння новою професією, пошук свого місця в колективі. Середина цього етапу може збігтися з початком кар'єри керівника, для якої колишня посада вузького фахівця створює всі необхідні передумови. На цьому етапі потрібні такі професійні якості: самостійність, ініціативність, дисциплінованість, цілеспрямованість.

3. Стабілізаційний етап (30–40 років) означає остаточний поділ співробітників на перспективних та неперспективних. Для перших відкриваються безмежні можливості просування службовими сходами; другі, досягнувши своєї «стелі», назавжди залишаються на посадах молодших керівників чи спеціалістів. Але всі на той час стають професіоналами. На цьому етапі потрібні такі професійні якості: вибірковість, самокритичність, контакт, заряджання своєю енергією інших людей.

4. Етап консолідації (40–50 років). Особи, які хочуть і можуть продовжувати кар'єру керівника, з інтервалом у кілька років просуваються службовими сходами. Той, хто має рішучіший характер, продовжує кар'єру лінійних керівників, а хто має менш рішучий, але вдумливий – штабних. На цьому етапі потрібні такі професійні якості: організаторські, комунікативні, мотиваційно-вольові. Брак перспектив просування, що доповнюється психологічними проблемами, пов'язаними з природною перебудовою організму, призводить більшість людей до «кризи середини життя», коли вони починають підбивати підсумки зробленого і, розуміючи, що подальший поступ на посаді неможливий, шукати шляхи пристосування до нової ситуації. Виходом є освоєння нових сфер діяльності та перехід до «горизонтальної кар'єри».

5. Етап зрілості (50–60 років) передбачає, що зосереджуються на передачі своїх знань, досвіду молоді. На цьому етапі потрібні такі професійні якості: комунікативні, ініціативні.

6. Завершальний етап (після 60 років) означає підготовку до виходу на пенсію. Для одних осіб вихід на пенсію бажано здійснювати якомога раніше, з

моменту виникнення у них цього юридичного права; для інших, сповнених фізичних і духовних сил, якомога пізніше. Так, у Японії вважається нормою, коли вищі керівники мають вік, що наближається до 80 років.

Більшість співробітників, як показують дослідження, зазвичай ставляться до своєї кар'єри пасивно, воліючи, щоб цими питаннями займалися їхні керівники. Тому на Заході сьогодні ділова кар'єра є об'єктом керування. Воно зводиться до сукупності заходів, що здійснюються кадровими службами (і консалтинговими фірмами), що дозволяють працівникам розкрити свої здібності та застосувати їх найбільш вигідним для себе та організації способом.

Службове просування організації може здійснюватися відповідно до таких принципів, як результативність роботи, компетентність і потенційні можливості, старанність, вміння організувати формальний бік справи, догодити керівництву, старшинство, загальні здібності.

Таким чином, складовою такого управління кар'єрою є планування ділової кар'єри (у багатьох фірмах воно обов'язкове), що передбачає: облік та погодження потреб, цілей організації та співробітників, вивчення та оцінку потенціалу їхнього службового зростання; ознайомлення людей з реальними перспективами та умовами просування; визначення критеріїв та шляхів переміщення, що дозволяють уникнути кар'єрних глухих кутів.

Тема 14 Розвиток менеджерського потенціалу

Поняття розвитку та саморозвитку

Саморозвиток менеджера – це процес усвідомленого цілеспрямованого розвитку себе як керівника, який містить самостійне вдосконалення своїх знань, умінь, особових і функціональних якостей, компетенції загалом, що забезпечують ефективність професійної діяльності.

У процесі саморозвитку поєднуються такі складові:

- особистий розвиток (особисте зростання);
- інтелектуальний розвиток;
- професійний (кваліфікаційний) розвиток;

– підтримка фізичного стану (оздоровлення).

У практичному плані про професійний розвиток людини говорять у тих випадках, коли рівень її майстерності не просто якось змінюється, а підвищується на порядок.

Професійний саморозвиток – це свідомий, цілеспрямований процес підвищення рівня своєї професійної компетентності й розвитку професійно значущих якостей відповідно до зовнішніх соціальних вимог, умов професійної діяльності та власної програми розвитку.

Саморозвиток відбувається тільки у тих осіб, які володіють необхідними якостями, головними з яких є:

– внутрішня мотивація щодо виконання професійних завдань, досягнення високих результатів у їх вирішенні;

– здатність до саморозвитку;

– розуміння змісту і методичних основ саморозвитку.

Ефективність саморозвитку менеджера залежить і від зовнішніх чинників:

– організаційних і соціально-психологічних умов професійної діяльності (корпоративної та організаційної культури, кадрової політики);

– доступності сучасних інформаційних систем, а також підготовленості до роботи з ними;

– методичного забезпечення умов професійного розвитку.

Отже, головними умовами успішного та ефективного саморозвитку менеджера є наявність:

– внутрішньої мотивації до професійної діяльності (прагнення виконувати свої обов'язки та завдання найкращим чином, ефективно та якісно);

– здатність до саморозвитку.

Внутрішня мотивація (вмотивованість на професійний розвиток) і як наслідок рівень активності професійного розвитку визначається структурою мотивів трудової діяльності менеджера.

Якщо в цій структурі внутрішні мотиви займають провідні позиції або, ще краще, один з них є провідним мотивом, то це забезпечує вмотивованість менеджера на саморозвиток.

Якщо ж провідним мотивом є один із зовнішніх мотивів, і в структурі мотивації менеджера на провідних позиціях немає внутрішніх мотивів, можна говорити про брак вмотивованості на професійний саморозвиток, самовдосконалення.

Формування мотивів і зміна структури мотивації професійної діяльності – процес складний і тривалий. Тому неможливо швидко сформувати у менеджера вмотивованість на саморозвиток, якщо її немає в структурі його мотивів.

Наявність цієї мотивації є одним з головних професійних якостей менеджера, здатного самостійно зробити кар'єру і досягти успіху в процесі перетворень.

Здатність до саморозвитку залежить від різноманітності видів діяльності менеджера та взаємодії з іншими людьми. Вона є найвищою в тому разі, якщо різносторонній професіоналізм доповнюється цілеспрямованим саморозвитком. Здатністю до саморозвитку, так само, як і вмотивованістю на нього, володіють далеко не всі менеджери. Проте, на відміну від мотивації, здатність до саморозвитку можна сформувати і розвинути досить швидко.

Головним та найбільш дієвим інструментом саморозвитку здебільшого є не традиційні курси підвищення кваліфікації, а спеціальні програми, які пропонуються зацікавленим працівникам, тематика яких може бути обрана за власним бажанням, відповідно до індивідуальних потреб та планів професійного зростання.

Загалом створення організаційних умов і ресурсів для саморозвитку менеджерів, які вимагають в деяких випадках і значних грошових витрат, є ефективною формою інвестування компанії у свій власний розвиток.

Самовдосконалення – особисті зміни, виникнення нових поглядів, відчуттів, зміни особистості, результатом яких є розвиток власного «я».

Головним напрямом самовдосконалення є розвиток навичок самостійного мислення, розробка власних ідей на базі власного досвіду, на основі одержуваної інформації, спілкування з іншими людьми і зворотного зв'язку.

Детермінанти та механізми розвитку особистості керівника

Становлення у системі управління керівника, його управлінський шлях значною мірою визначається індивідуальними якостями, особливостями дитинства та юності, навчанням, досвідом трудової діяльності тощо.

Початок управлінського самовизначення знаходиться ще в дитинстві. Більшість керівників, наприклад, відзначають, що у дванадцять-тринадцять років у них сформувався узагальнений образ власного життєвого шляху, пов'язаний з управлінською діяльністю. Крім того, різні опитування учнів школи свідчать про особливу привабливість для них керівної роботи, оскільки вона гарантує високу заробітну плату і самостійність.

Головні передумови формування майбутніх керівників:

1. Сім'я, яка визначає систему цінностей, відносини зі світом, оточенням, собою. Великий вплив мають батьки, їхні успіхи в управлінській діяльності.

Відповідно до їхнього прикладу діти в якості основних мотивів посадового просування вважають самостійність, повагу оточення, соціальну значущість.

2. Доуправлінська освіта (теоретична та практична підготовка в загальноосвітній школі та професійна освіта, накопичення неформального управлінського досвіду в громадських організаціях, у політичних партіях).

3. Фізична форма та здоров'я (здорові люди більш продуктивно працюють, їм властиві творчість, комунікабельність, почуття гумору, критичність, здатність виявляти нові резерви ефективності своєї життєдіяльності).

До важливих внутрішніх чинників управлінського розвитку належить готовність до управлінської діяльності, яка має такі складові:

– наявність спеціальних здібностей, інтересу до управлінської діяльності;

- готовність до збільшення стресових навантажень;
- індивідуальні особливості людини.

Детермінантами розвитку особистості керівника є події, що впливають на управлінський шлях. Значні зміни зовнішнього середовища зумовлюють зміни в діяльності і в особистості керівника. Передусім це події в сім'ї, події, пов'язані з посадовими переміщеннями. Певний вплив мають і соціально-політичні події, особливо у трансформаційних суспільствах.

Джерела управлінського розвитку – ті основи й орієнтири, які сприяють просуванню керівника в системі управління, до яких належать рівень самостійності, зрілості, орієнтація на певний приклад, уміння пристосовуватися до умов зовнішнього середовища, рівень усвідомлення поставлених перед собою цілей, ступінь цінності взаємодії тощо.

Орієнтація на певні джерела управлінського розвитку залежить від особистості керівника. Цінність взаємодії з колегами зростає для нього за браком вичерпної інформації про виробничу ситуацію і невміння децентралізувати рішення. Особливо відчутним є вплив колег на розвиток ініціативних керівників, які вперше обіймають управлінські посади. Якщо вони не усвідомлюють своїх цілей, вплив колег посилюється, і джерелом розвитку стає приклад вищого керівника.

Основне джерело розвитку керівника з високою самооцінкою – самостійність. Вона найбільш властива тим, хто високо оцінює свої вміння мобілізувати співробітників, здатність ухвалювати обґрунтовані рішення, ініціативність.

Розвиток особистості керівника можливий лише за його активної взаємодії з навколишнім середовищем, що відбувається відповідно до поданого механізму.

Механізм розвитку особистості керівника

Адаптація до навколишніх умов життя і діяльності, норм, цінностей, управлінської культури організації передбачає пристосування психіки людини до зовнішнього середовища, що якісно змінюється, визначення напрямку і

характеру розвитку, пошук джерел, засобів пристосування та становлення, управлінська адаптація.

Виявляється у випадках заміни навчання або трудової діяльності на управлінську. Може охоплювати суспільну, соціально-психологічну, соціокультурну, посадову, етнопсихологічну, організаційну, технологічну сфери.

Рольова адаптація. Суб'єктивним індикатором є задоволеність працею, собою і реалізацією своїх потенційних можливостей. Тривалість адаптації залежить від обсягу знань керівника, стажу роботи, психологічної сумісності з членами колективу, оцінювання його діяльності підлеглими.

Адаптація на посаді. Залежить від розкриття перед керівниками перспектив їхнього посадового зростання, розширення участі у життєдіяльності організації, вдосконалення взаємодії з підлеглими. Дефіцит знань і навичок управління, брак часу і сил на здійснення задуманого, які вищі від передбачуваної відповідальності, негативно позначаються на посадовому рівні керівника.

Неповна адаптація до управлінської діяльності. Показниками є незадоволеність роботою, своїми діями та вчинками, поганий настрій. За таких умов керівник або припиняє діяльність, або шукає психологічні захисні механізми, які охороняють його від зазіхань на цілісність і стійкість особистості: втеча від реалій, апатія, негативізм, агресія, мрії й фантазії, лінощі тощо.

Психологічна адаптація. Потреба застосування захисних механізмів свідчить про брак цього типу адаптації. Досить часто вони спричиняють регрес особистості.

Індивідуалізація. Вияв власного «я», визначення детермінантів розвитку, формування особистісних новоутворень, їхнє закріплення, забезпечення високої ефективності управління, вияв власної активності та індивідуальності, оптимальна реалізація потенційних можливостей, гармонія розвитку.

Самоактуалізація. Передбачає формування керівником вимог до власної діяльності та до себе.

Часті соціальні зміни призводять до деформації особистісних вимог, що впливає на ефективність і результативність управлінської діяльності.

Невідповідність рівня розвитку особистості керівника і вимог суспільства можуть мати такі наслідки:

- узгодженість (вирішення проблеми вимог шляхом компромісу);
- зміна соціального оточення (пошук керівником іншого соціального оточення, іншої системи вимог);
- зміна власних вимог (пристосування власного «я» до обставин життя, діяльності, прийняття існуючої системи вимог).

Інтеграція. Зміна особистісних властивостей під впливом оточення, забезпечення високої продуктивності діяльності з метою посадового просування, зростання. За успішного проходження етапу інтеграції керівник набуває рис (гуманність, вимогливість, відповідальність, довіра до людей тощо), які забезпечують йому успішне просування в системі управління. Коли суперечність на цьому етапі не усувається, настає дезінтеграція. Її наслідком є ізоляція, витіснення особистості зі спільноти або деградація.

Особистісна інтеграція. Це такий стан керівника, для якого характерні впорядкованість, вмотивованість особистісної структури, дій і вчинків індивіда, їх погодженість, стійкість і стабільність, що свідчить про психологічну рівновагу індивіда, цілісність його особистісної структури. Тобто відповідні особистісні новоутворення, багаторазово відтворюючись, закріплюючись, формують достатньо стійку структуру особистості керівника.

Основні закономірності становлення і функціонування керівника:

- емоційна зрілість, стійкість пов'язані з орієнтацією керівників на самопідготовку, самостійне вивчення спеціальної літератури;
- чим вищою є безтурботність, імпульсивність керівників, тим менше вони схильні наслідувати приклад вищого керівництва;

- сумлінність пов'язана з підвищенням оцінювання значущості своєчасного просування для управлінського розвитку;
- підозрілість керівників примушує боротися за самостійність;
- проникливість сприяє вищій оцінці значущості зусиль безпосереднього керівника в управлінській підготовці й необхідності наполегливого вивчення тонкощів взаємин між людьми.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. У чому полягає суть управлінської праці як складової управлінської діяльності?
2. Визначте логіку процесу управлінської праці.
3. Охарактеризуйте особливості управлінської праці.
4. Назвіть основні категорії менеджерів.
5. Розкрийте специфіку праці основних категорій менеджерів,
6. У чому полягає зміст діяльності менеджера?
7. Висвітліть управлінські ролі менеджера.
8. Дайте характеристику вимогам, які висуваються до сучасного менеджера.
9. Розкрийте суть наукової організації праці на сучасному етапі.
10. Охарактеризуйте завдання наукової організації праці,
11. Висвітліть основні принципи наукової організації праці.
12. Визначте і охарактеризуйте напрямки наукової організації праці.
13. Розкрийте зміст планування раціональної організації праці менеджера.
14. Охарактеризуйте основні види розподілу та кооперації праці на підприємстві.
15. Назвіть особливості розподілу функцій між членами загального керівництва підприємства.
16. Розкрийте зміст розпорядчої діяльності менеджера.
17. Охарактеризуйте типи комунікативної поведінки керівників.

18. Висвітліть комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності менеджера.
19. Висвітліть роль планування особистої діяльності менеджера в сучасних умовах.
20. У чому полягає практичне значення планування особистої роботи менеджера?
21. Визначте і охарактеризуйте основні складові планування діяльності менеджера.
22. Яким вимогам повинні відповідати цілі менеджера?
23. Розкрийте зміст процесу встановлення особистих цілей менеджера.
24. За якими етапами необхідно здійснювати процес розробки плану особистої праці менеджера?
25. Назвіть і охарактеризуйте види використання планів діяльності менеджера.
26. Висвітліть правила планування робочого дня менеджера.
27. Розкрийте напрямки раціоналізації витрат часу менеджера на регулярно повторювані роботи, нерегулярні і непередбачені роботи.
28. Розкрийте суть та значення визначення пріоритетності справ менеджера.
29. Із допомогою яких методів може здійснюватися вибір пріоритетних справ менеджера?
30. Розкрийте суть поняття «делегування». Визначте переваги та недоліки методу делегування повноважень із точки зору керівника організації.
31. Висвітліть організаційний діапазон виконання управлінських рішень, який формує метод делегування повноважень.
32. У яких ситуаціях менеджеру доцільно використовувати делегування повноважень?
33. Які переваги має реалізація принципу делегування повноважень в організації?

34. Які функції і напрями діяльності керівника не підлягають делегуванню?
35. Назвіть умови делегування повноважень.
36. За якими напрямками може здійснюватися практична реалізація принципу делегування повноважень в організації?
37. Назвіть і охарактеризуйте фактори, що перешкоджають активному делегуванню повноважень в організації.
38. Розкрийте суть та особливості делегування відповідальності в організації.
39. Розкрийте суть та роль нормування управлінської праці в сучасних умовах.
40. Назвіть та охарактеризуйте вимоги до нормування управлінської праці.
41. У чому полягає суть та особливості застосування методів нормування управлінської праці?
42. Охарактеризуйте значення обліку та аналізу робочого часу менеджера.
43. Назвіть принципи обліку робочого часу менеджера.
44. Охарактеризуйте методи аналізу робочого часу менеджера.
45. У чому полягає суть організації робочого місця менеджера?
46. Назвіть та охарактеризуйте вимоги, що висуваються до робочого місця менеджера.
47. Розкрийте суть планування робочого місця менеджера.
48. За якими напрямками можуть використовуватися технічні засоби управління в організації?
49. Обґрунтуйте необхідність створення автоматизованого робочого місця менеджера.
50. Розкрийте суть поняття «управлінський документ».
51. Наведіть класифікацію управлінських документів.

52. Розкрийте суть поняття «документація». Назвіть види документації, що використовується у торговельних підприємствах.
53. У чому полягають особливості організаційно-розпорядчої документації?
54. Висвітліть правила оформлення управлінських документів.
55. Розкрийте особливості адміністративного етикету.
56. Розкрийте особливості організаційно-розпорядчих документів. Які документи входять до цієї групи?
57. Назвіть основні види і різновиди організаційно-розпорядчих документів та висвітліть правила їх оформлення.
58. Визначте особливості документів з особового складу підприємства.
59. Назвіть основні види документів з особового складу та розкрийте правила їх оформлення.
60. Розкрийте суть поняття «діловодство».
61. Назвіть та охарактеризуйте форми діловодства, які застосовуються у підприємствах.
62. Вкажіть вимоги до раціональної організації документообігу у підприємствах.
63. Розкрийте основні напрями удосконалення діловодства і документообігу у торговельних підприємствах.
64. У чому полягає зміст роботи з документами, що надходять до підприємства?
65. Визначте особливості роботи з документами власного архіву керівника.
66. Назвіть та охарактеризуйте методи контролю за станом документаційного забезпечення управління.
67. Розкрийте суть таких форм колективної роботи, як нарада, засідання, збори.
68. Назвіть позитивні й негативні сторони ділової наради.
69. Наведіть класифікацію ділових нарад.

70. З яких етапів складається процедура проведення ділової наради?
71. Розкрийте зміст підготовки ділової наради.
72. У чому полягають особливості проведення ділової наради?
73. Охарактеризуйте етап підбиття підсумків ділової наради.
74. Назвіть особливості проведення інструктивної та оперативної наради.
75. Розкрийте специфіку проведення наради методом «мозкової атаки» та «наради без наради».
76. У чому полягають особливості проведення телеконференції?
77. У чому полягають особливості ділових контактів менеджера?
78. Висвітліть технологію проведення ділових переговорів.
79. Розкрийте особливості проведення ділових бесід в діяльності менеджера.
80. Як менеджер повинен здійснювати процедуру прийому відвідувачів?
81. Висвітліть техніку контактів менеджера з підлеглими.
82. Розкрийте основні напрямки взаємодії керівника і секретаря-референта.
83. Яким повинен бути етикет ділових контактів менеджера?

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ажажа М. А. Самоменеджмент в органах публічного адміністрування : метод. посіб. / М. А. Ажажа. – Запоріжжя : ЗЦППКК, 2018. – 40 с.
2. Акулов М. Г. Економіка праці і соціально трудові відносини : навч. посіб. / М. Г. Акулов, А. В. Драбаніч, Т. В. Євась. – Київ : Центр учбової літератури, 2012. – 328 с.
3. Бабчинська О. І. Самоменеджмент як складова професійного розвитку персоналу / О. І. Бабчинська, А. К. Мідляр // Ефективна економіка. – 2016. – № 9. – С. 24–28.
4. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. П. Сардак. – Київ : Професіонал, 2017. – 407 с.
5. Баришніков В. М. Людський розвиток як суть державної стратегії соціально-економічної політики (самоменеджмент у забезпеченні конкурентоздатності безробітних на сучасному ринку праці) : навч. посіб. / В. М. Баришніков. – Київ : Ін-т підготов. кадрів Держ. служби зайнятості України, 2010. – 121 с.
6. Березовська Л. І. Самовиховання та самореалізація особистості : навч. посіб. / Л. І. Березовська. – Київ : Видавничий Дім «Слово», 2011. – 168 с.
7. Білошапка В. А. Управлінська результативність в розвитку міжнародних компаній : монографія / В. А. Білошапка. – Київ : Графіка і Друк, 2007. – 236 с.
8. Віноградська О. М. Організація праці менеджера : навч. посіб. / О. М. Віноградська. – Харків : ХНАМГ, 2016. – 190 с.
9. Глушик С. В. Сучасні ділові папери : навч. посіб. / С. В. Глушик, О. В. Дияк, С. В. Шевчук. – Вид. 7-ме, випр. – Київ : Літера ЛТД, 2013. – 416 с.
10. Довгань Л. Є. Праця керівника, або практичний менеджмент : навч. посіб. / Л. Є. Довгань. – Київ : Ексоб, 2014. – 384 с.

11. Дороніна М. С., Самоменеджмент: сутність, умови виникнення і розвитку / М. С. Дороніна, В. І. Пересунько // Економіка і управління. – 2016. – № 4. – С. 7–12.
12. Жуковська А. Ю. Діючі технології та перспективні методики планування професійної кар'єри публічних службовців / А. Ю. Жуковська, О. В. Бречко // Український журнал прикладної економіки. – 2017. – Т. 2. – № 4. – С. 27–36.
13. Казачковська Г. В. Самоменеджмент : навч.-метод. посіб. (друге видання) для студентів першого рівня вищої освіти «Бакалавр з менеджменту» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу» / Г. В. Казачковська. – Бердянськ : Видавець БДПУ, 2017. – 167 с.
14. Какуріна І. І. Етика ділового спілкування : конспект лекцій для студентів I курсу всіх спеціальностей денної та заочної форм навчання / І. І. Какуріна. – Дніпропетровськ : ДВНЗ УДХТУ, 2015. – 96 с.
15. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія / С. А. Калашнікова. – Київ : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. – 380 с.
16. Карамушка Л. М. Лідерство в організації: аналіз основних підходів та важливість їх застосування в організаціях системи вищої освіти / Л. М. Карамушка, Т. Г. Фелькель // Проблеми сучасної психології. – 2013. – № 2. – С. 52–60.
17. Керівництво організацією : навч.посіб. / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, І. С. Проник. – Львів : «Львів політехніка», 2013. – 244 с.
18. Колпаков В. М. Самоменеджмент : навч. посіб. для студ. ВНЗ / В. М. Колпаков. – Київ : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. – 528 с.
19. Крикун О. А. Самоменеджмент : навч. посіб. / О. А. Крикун. – Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2014. – 344 с.

20. Лідерські якості в професійній діяльності : навч. посіб. / О. Г. Романовський, С. М. Резнік, Т. В. Гура [та ін.] / за заг. ред. О. Г. Романовського. – Харків : НТУ «ХПІ», 2017. – 143 с.
21. Лугова В. М. Основи самоменеджменту та лідерства : навч. посіб. / В. М. Лугова, С. М. Голубєв. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 212 с.
22. Лугова В. М. Напрями розвитку лідерської компетентності керівників українських підприємств / В. М. Лугова, О. А. Єрмоленко // Проблеми економіки. – Харків, 2012. – № 1. – С. 64–67.
23. Лукашевич М. П. Теорія і практика самоменеджменту / М. П. Лукшевич. – Київ : МАУП, 2010. – 225 с.
24. Механізм мотивації управлінського персоналу : монографія / М. С. Дороніна, Л. О. Сасіна, В. М. Лугова, Г. О. Надьон. – Харків : АдвАтм, 2010. – 240 с.
25. Михайлов Є. П. Економіка праці та соціально трудові відносини / Є. П. Михайлов. – Київ, 2012. – 240 с.
26. Муромець Н. Є. Менеджмент : навч. посіб. / Н. Є. Муромець, Ю. В. Мирошніченко. – Харків : ФОП Мезина В. В., 2017. – 324 с.
27. Нетепчук В. В. Самоменеджмент : навч. посіб. / В. В. Нетепчук. – Рівне : НУВГП, 2013. – 354 с.
28. Оржеховська В. М. Здоровий спосіб життя : навч.-метод. посіб. / В. М. Оржеховська, О. О. Єжова. – Суми : Видавництво СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2010. – 188 с.
29. Орликовський М. О. Самоменеджмент: практикум : навч. посіб. для студ. екон. вузів. / М. О. Орликовський, Г. В. Осовська, В. І. Ткачук. – Київ : Кондор, 2012. – 410 с.
30. Лугова В. М. Основи самоменеджменту та лідерства: навч. посіб. / В. М. Лугова, С. М. Голубєв. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 212 с.
31. Самокиш О. В. Креативний менеджмент : навч. посіб. / О. В. Самокиш. – Київ : Кондор, 2018. – 204 с.

32. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посіб. / Л. І. Скібіцька. – Київ : Центр навчальної літератури, 2010. – 360 с.
33. Теорія і практика формування лідера : навч. посіб. / О. Г. Романовський, Т. В. Гура, А. Є. Книш, В. В. Бондаренко. – Харків : НТУ «ХП», 2017 р. – 100 с.
34. Хміль Ф. І. Ділове спілкування : навч. посіб. / Ф. І. Хміль. – Київ : Академвидав, 2017. – 280 с.
35. Ходаківський Є. І. Психологія управління : підручник / Є. І. Ходаківський, Ю. В. Богоявленська, Т. П. Грабар. – 3-тє вид. перероб. та доп. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 664 с.
36. Чайка Г. Л. Самоменеджмент менеджера : навч. посіб. / Г. Л. Чайка. – Київ : Знання, 2014. – 422 с.
37. Черчик Л. М. Організація праці менеджера : конспект лекцій для студентів напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» денної та заочної форми навчання / Л. М. Черчик. – Луцьк : СЛУ імені Лесі Українки, 2012. – 112 с.
38. Чкан А. С. Самоменеджмент : навч. посіб. для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки «Менеджмент» / А. С. Чкан, С. В. Маркова, Н. М. Коваленко. – Запоріжжя : ЗНУ, 2014. – 84 с.
39. Шкіцька І. Ю. Українське документознавство : навч. посіб. / І. Ю. Шкіцька. – Тернопіль: ТНЕУ, 2020. – 382 с.
40. Штапаук С. С. Самоменеджмент керівника : навч. посіб. / С. С. Штапаук. – Луганськ : Віртуальна реальність, 2011. – 140 с.
41. Юрик Н. Є. Самоменеджмент : курс лекцій / Н. Є. Юрик. – Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. – 89 с.
42. Charan R. The Leadership Pipeline : How to Build the Leadership Powered Company / R. Charan, S. Drotter, J. Noel. – San Francisco : Jossey-Bass, 2011. – 248 p.
43. Lipman-Blumen J. Connective Leadership. Managing in a Changing World / Jean Lipman-Blumen. – Oxford : Oxford University Press, 2000. – 405 p.

44. Tichy N. M. The Cycle of Leadership: How Great Leaders Teach Their Companies to Win / N. M. Tichy (with Nancy Cardwell). – New York : Harper-Business, 2004. – 435 p.

45. Trompenaars F. 21 Leaders for the 21st Century: How Innovative Leaders Manage in the Digital Age / F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner. – New York : McGraw-Hill Education, 2001. – 356 p.

Електронне навчальне видання

ШЕВЧЕНКО Вікторія Сергіївна

САМОМЕНЕДЖМЕНТ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

(для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування)

Відповідальний за випуск *М. А. Браташ*

Редактор *Б. О. Хільська*

Комп'ютерне верстання *В. С. Шевченко, І. В. Волосожарова*

План 2025, поз. 205Л

Підп. до друку 07.08.2026. Формат 60 × 84/16.

Ум. друк. арк. 7,3.

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,

вул. Чорноглазівська, 17, Харків, 61002.

Електронна адреса: office@kname.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 8386 від 14.07.2025.