

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КРИВОРІЗЬКИЙ КОЛЕДЖ  
НАЦІОНАЛЬНОГО АВІАЦІЙНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ  
З ДИСЦИПЛІНИ  
«Організація праці менеджера»**

Склав викладач: к.е.н Іщенко Л.Ф.

Конспект обговорений  
на засіданні кафедри  
менеджменту та логістики  
Протокол № \_\_\_ від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019р.  
Голова кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис)  
Смирнова Н.В.

Кривий Ріг  
2019

## ЗМІСТ

Лекція 1. Науковий підхід до організації праці менеджера

- 1.1. Сутність роботи менеджера
- 1.2 Концепції менеджменту
- 1.3 Самооцінка та саморозвиток

Лекція 2. Планування особистої роботи менеджера

- 2.1. Зміст самомотивації та самоконтролю.
- 2.2. Конфлікти в діяльності менеджера: сутність та види.
- 2.3. Методи подолання конфліктів.

Лекція 5.Формування якостей ефективного менеджера

- 5.1. Розвиток менеджера як особистості.
- 5.2. Формування професійно-ділових якостей менеджера.
- 5.3. Розвиток соціально-психологічних якостей менеджера.

Лекція 6.Розвиток менеджерського потенціалу

- 6.1. Сутність, види та напрями розвитку менеджерського потенціалу.
- 6.2. Характеристика творчого потенціалу особистості.

**Лекція 1.**  
**Науковий підхід до організації праці менеджера**  
*План лекції*

- 1.1. Сутність роботи менеджера
- 1.2. Види та класифікація управлінської діяльності.
- 1.3. Завдання менеджера в управлінні діяльністю підприємства.

**Література:** 1 с. 8-48; 2 с. 2-4.

**1.1. Сутність роботи менеджера**

Поняття «менеджмент» ввійшло в наукову літературу порівняно недавно. Початком виникнення цього напрямку прийнято вважати середину 90-х років. Однак не дивлячись на молодий вік, новий напрям менеджменту користується немалою популярністю. Підвищений інтерес до проблеми самоменеджменту не випадковий, він викликаний об'єктивною ситуацією в сфері управління і планування

Вперше термін “менеджмент” було запропоновано директором німецького Інституту раціонального використання часу Л.Зайвертом.

*Метою* викладання дисципліни «Організація роботи менеджера» є набуття теоретичних знань та практичних навиків ефективного системного мислення з метою послідовного і ціленаправленого використання випробуваних раніше методів роботи керівника в щоденній його роботі для оптимального, раціонального використання власного робочого часу і часу підлеглих працівників.

Передумовами становлення і розвитку теорії та практики менеджменту визначається тим, що :

1. час вимагає зміни правил суспільного розвитку, де людина як основний компонент будь-якої організації переміститься в центр уваги тих, хто займається організацією управління персоналом на всіх рівнях розвитку управління.

2. людина, яка управляє своїм становленням і розвитком, перетворюється в об'єкт підвищеної уваги системи соціального управління (з однієї сторони, ним важко маніпулювати, з іншої – він сам починає ефективно управляти іншими), а також кадрової політики держави.

3. згідно закону Ешбі різноманітність системи соціального управління повинна відповідати різноманітності людини (П.Флоренський стверджував, що людина є мікрокосмосом, аналогічному макрокосмосу). Відсутність необхідної

системи управління планетарними процесами руйнівню впливає на біосоціальні і духовні системи, перешкоджаючи їхньому прогресивному розвитку.

4. стрімкий розвиток науки і техніки, динаміка життя, незвичні види діяльності, порушення екологічного балансу вимагають приведення у відповідність функціональних можливостей людини, підвищення його захисно-адаптивних характеристик, тобто оволодіння способами і технологіями самоуправління.

5. зміна суспільного ладу, уособлення, автономізація особистого життя людини привели до необхідності розробки рекомендацій по адаптації до нових умов.

Менеджмент, це процес діяльності людини напружений на застосування внутрішніх і зовнішніх ресурсів для управління іншими людьми, організацією і процесами.

Діяльність людини — це система дій, їх упорядкована сукупність, спрямована на пізнання, трансформацію чи стабілізацію певного об'єкта.

Діяльність охоплює матеріально-практичні, інтелектуальні, духовні операції, зовнішні й внутрішні процеси.

Характерні ознаки діяльності:

- цілеспрямованість;
- предметність;
- детермінованість суспільними умовами;
- розподіл і кооперація функцій;
- обмін результатами діяльності;
- спілкування діючих індивідів.

Сім ключових елементів у структурі трудової діяльності:

1. Суб'єкт (індивід), наділений активністю, яку він спрямовує на об'єкт, умови середовища, інших індивідів;
2. Предмет (об'єкт), на який спрямована активність суб'єкта;
3. Мета — передбачуваний, бажаний результат;
4. Засіб (знаряддя) праці — засоби (предмети), які використовує суб'єкт для досягнення поставленої мети;
5. Процес впливу суб'єкта на об'єкт (власне трудова активність людини, яка поєднує засоби і предмети праці, має техніко-організаційний і соціально-економічний аспекти), спосіб дії, технологія діяльності, тобто послідовність способів, методів і прийомів впливу суб'єкта на об'єкт;
6. Оточуюче середовище, умови, в яких відбувається діяльність;

7. Результат — реальний продукт цього впливу, те, що отримує людина у підсумку трудової діяльності, який може співпадати з метою, але може і не співпадати. У першому випадку праця досягла мети, у другому — мета не досягнута, і трудова діяльність може бути продовжена. Абстрагований від конкретного змісту процес витрачання робочої сили, який свідомо, цілеспрямовано і доцільно поєднує засоби з предметом праці та перетворює його у корисний результат (продукт), тобто сам процес праці є системоутворюючим фактором праці як системи.

Менеджмент - це послідовне і цілеспрямоване використання ефективних методів, прийомів і технологій самореалізації і саморозвитку свого творчого потенціалу.

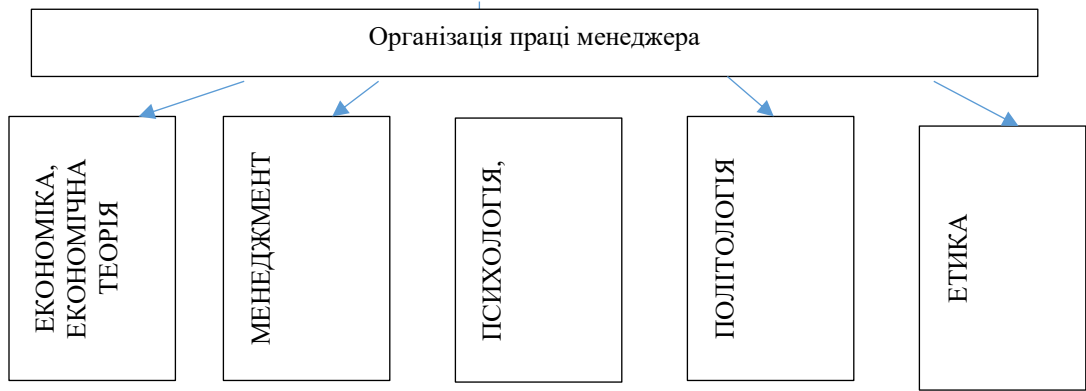
Описані в літературі концепції менеджменту будуються на визначеній ідеї, навколо якої формується система методик і прийомів роботи підприємства для реалізації цієї ідеї.

1. У концепції Лотара Зайверта - це ідея економії свого часу.
2. У концепції М.Вудкока і Д.Френсіса - ідея подолання власних обмежень.
3. У концепції В.А. Андрєєва - ідея саморозвитку творчої особистості.
4. У концепції А.Т. Хроленко - підвищення особистої культури ділового життя.
5. У концепції Бербеля і Хайнца Швальбе - ідея досягнення особистого ділового успіху.

Процес менеджменту в аспекті послідовності виконання конкретних функцій може охоплювати шість фаз: •

- постановка цілей – аналіз і формування особистих цілей;
- планування – розробка планів і альтернативних варіантів своєї діяльності;
- прийняття рішень по конкретних справах;
- реалізація і організація – складання розпорядку дня й організація особистого трудового процесу з метою реалізації поставлених задач;
- контроль – самоконтроль і контроль підсумків (у разі потреби – коректування цілей);
- інформація і комунікації – фаза, властива у визначеній мірі усім функціям, оскільки і комунікації, і обмін інформацією необхідні на усіх фазах самоменеджменту.

Зв'язок дисципліни «Організація роботи менеджера» з іншими дисциплінами, рис.1.1.



Основна мета організації праці менеджера полягає в тому, щоб максимально використовувати власні можливості, свідомо керувати плином свого життя (самовизначатися) і переборювати зовнішні обставини як на роботі, так в особистому житті.

Менеджер має бути підготовлений до управлінської діяльності у відповідній галузі на підприємствах, в установах та організаціях всіх форм власності та різної організаційно-правової форми і знати:

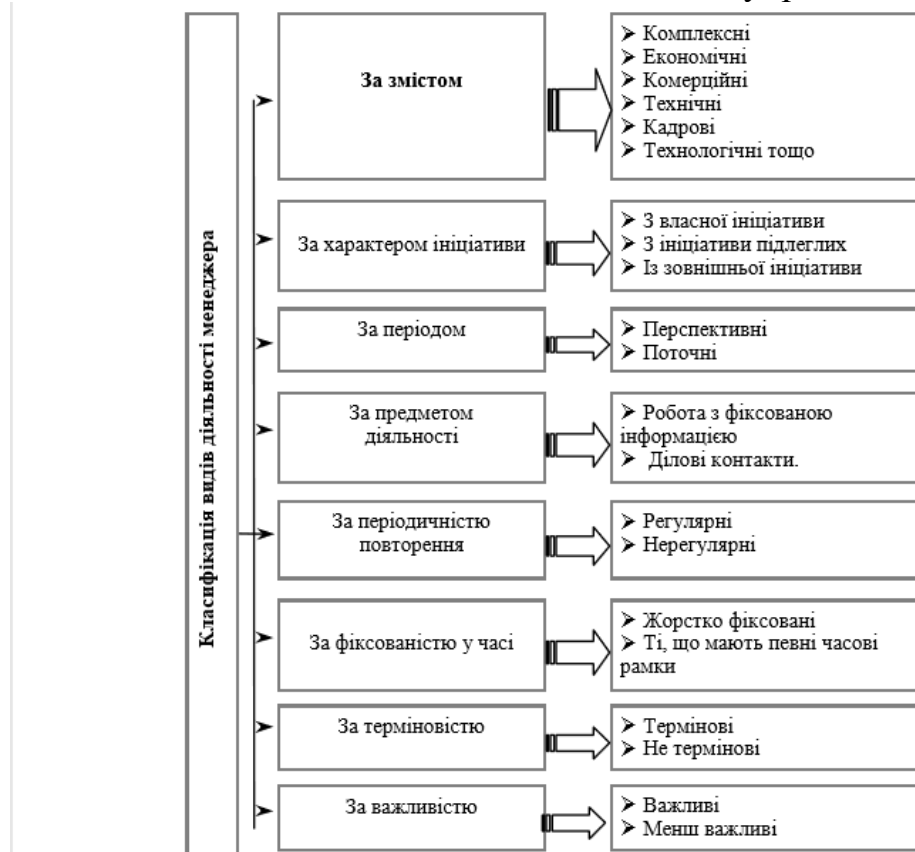
- основи загальнотеоретичних дисциплін в обсязі, необхідному для успішного опанування методами економічного і системного аналізу в сфері менеджменту і проведення досліджень зі спеціальності;
- дисципліни загальноекономічного циклу і спеціальні дисципліни, які розглядають закономірності, особливості, сучасний стан і основні тенденції розвитку економіки;
- стан і розвиток сучасної менеджерської діяльності на внутрішньому і світовому ринках;
- стан і розвиток ринку трудових ресурсів;
- тенденції і перспективи розвитку підприємств різних форм власності та організаційно-правових форм;
- напрями інноваційної та інвестиційної політики.

Крім фундаментальних та загальнотеоретичних знань в обсязі, необхідному для вирішення завдань управління, знань з дисциплін економічного циклу, менеджер мусить мати спеціальні знання з проблем:

- теорії організації, загальних функцій та методів менеджменту;
- процесу прийняття управлінського рішення та його інформаційного забезпечення;
- керівництва та лідерства, групової динаміки;
- психології та етики ділового спілкування.

## 1.2. Види та класифікація управлінської діяльності.

За довгу історію становлення і розвитку людська практика апробувала різні підходи і засоби управлінської діяльності.



Функція менеджменту полягає в тому, щоб створювати рентабельне підприємство на основі наявних людських і матеріальних ресурсів. Головне у менеджменті — ставити перед собою цілі, що відповідають інтересам підприємства — Management by objectives (менеджмент постановкою цілей). У цьому полягає принципова відмінність менеджерів від керівників підприємства старого стилю.

Менеджмент можна визначити як процес впливу на колектив, окремих працівників для досягнення бажаних результатів, цілей.

Головним завданням менеджера є ефективний вплив на процес виробництва. Результати його роботи оцінюються за рівнем виконання виробничих завдань підприємства. Тому він повинен вибрати такі ланки виробничого ланцюга, через які можна впливати на весь процес. Для вирішення оперативних і стратегічних завдань необхідна участь менеджерів усіх рівнів управління. Однак форми і методи цих рішень на різних рівнях управління різні. Необхідність їх вирішення різних оперативних завдань з урахуванням інтересів підприємства в цілому вимагає участі керівника в оперативному управлінні. Тому важливо визначити

конкретне коло оперативних завдань, у рішенні яких повинен брати участь керівник організації, форми і ступінь його участі. Ступінь участі і витрат часу керівника організації на оперативне управління необхідно оцінювати не кількістю вирішених питань безпосередньо в ході виробничого процесу, а його діями по створенню працездатності та самостійності виробничих.

Апарат управління ефективно працюватиме в тих організаціях, де керівник вважає своїм першочерговим завданням створення найбільш сприятливих умов для самостійної роботи підрозділів організації. Чим вищий рівень менеджера, тим більшу вагу має функція загального керівництва в організації. Чітке визначення рівня своєї участі в реалізації основних функцій апарату управління є основою правильного розподілу фонду робочого часу менеджера.

Слід зрозуміти, що робота менеджера охоплює різноманітні сторони виробничої діяльності людей, роботи машин, комп'ютерних пристроїв тощо. Менеджер, як правило, не є власником капіталу фірми, в якій він працює.

Відповідно до точки зору Н. Ладанова, сучасний менеджер виступає в системі суспільного виробництва в декількох ролях:

- «керуючий»;
- «дипломат»;
- «лідер»;
- «вихователь»;
- «інноватор»;
- «людська істота».

СПІВВІДНОШЕННЯ КЛАСИФІКАЦІЙ ОПИСОВИХ ОДИНИЦЬ  
МЕНЕДЖЕРСЬКОЇ ПРАЦІ (ЗА МІНЦБЕРГОМ ТА ЮКЛОМ)

Ролі менеджера за Мінцбергом	Виміри менеджерського поведінки за Юклом
1. Головний керівник	1. Увага до дисципліни 2. Рольове з'ясування
2. Лідер	3. Наснага 4. Увага 5. Схвалення
3. З'єднувальна ланка	6. Сприяння спілкуванню 7. Планування 8. Координація
4. Приймач інформації	9. Сприяння роботі 10. Акцентування ефективності
5. Розповсюджувач інформації	11. Підготовка 12. Поширення інформації
6. Представник	13. Представництво
7. Підприємець	14. Вирішення проблем
8. Стабілізатор	15. Керування конфліктом 16. Участь у рішенні
9. Розподільувач ресурсів	17. Можливість варіювання винагородами 18. Делегування повноважень
10. Той, хто веде переговори	19. Представництво



### **1.3. Завдання менеджера в управлінні діяльністю підприємства.**

У якості основних для антикризового лідера можна виділити такі ролі. Керівник — це одна з головних комплексу ролей в антикризовому управлінні. У цій ролі лідер розробляє стратегію (стратег), визначає основні завдання реорганізаційної політики (концептолог), здійснює делегування повноважень (організатор). При цьому йому часто доводиться виступати в ролі експерта (при постановці завдань) і арбітра (при вирішенні конфліктних ситуацій).

Натхненник. Антикризовий лідер обов'язково повинен надихати. У стислих часових рамках неможливо домогтися результату без підтримки всього колективу. Ось чому в процесі реорганізації компанії лідерові необхідно створити згуртовану команду однодумців. Саме роль натхненника найбільше сприяє інтеграції цілей, формуванню в колективі почуття місії.

Наставник. Характерною ознакою даної ролі є максимальний потенціал знань і професійна компетентність. Віддаючи наказ або доручаючи що-небудь підлеглим, антикризовий лідер виступає в ролі консультанта (роз'яснюючи мету, завдання, шляхи їх вирішення), а пізніше — контролера (куратора), що виправляє відхилення від заданого курсу й оцінює результати роботи. Одна з основних функцій у менеджменті — активізація діяльності персоналу. Активізація натхненника відрізняється від активізації наставника. Якщо перший надихає колектив загальною ідеєю, то другий наголошує на діяльності конкретної людини, підкреслюючи її значимість і результативність.

Дипломат. У цій ролі антикризовий лідер виконує представницькі функції, у тому числі пов'язані із зовнішнім і внутрішнім PR. Він — «обличчя» фірми, і від його вміння виступати, давати інтерв'ю, вести переговори багато в чому залежить успіх ділових зустрічей та угод, публіситі компанії.

Інноватор. Антикризовий лідер неодмінно повинен мати інноваційний склад мислення. Часто проблеми підприємства полягають в застарілій технології виробництва або організації менеджменту. В реалізації проекту по подоланню кризової ситуації важливі здатність передбачати й уміння ризикувати.

Дослідник-прогнозіст. У цій ролі реалізується одна з основних функцій менеджменту. Саме завдяки дослідженням стає можливим оптимальне поєднання внутрішніх можливостей фірми й ринкової кон'юнктури. Вони необхідні й при складанні прогнозів, які відіграють важливу роль у побудові тактики й стратегії компанії.

Інформаційний центр. Інформація посідає особливе місце в системі антикризового керування. Повнота, точність, своєчасність, вірогідність зовнішньої й внутрішньої інформації відіграють вирішальну роль у подоланні й профілактиці кризової ситуації. Антикризовий лідер стає вузловою ланкою на перетині різних інформаційних потоків. У процесі тактичної реалізації рішень інформаційний потік змінює напрям — антикризовий лідер стає розповсюджувачем інформації. Його завдання — спрямувати її в потрібний час і місце, щоб скоординувати дії підрозділів компанії та зовнішніх структур.

## Лекція 2.

### Сутність та особливості управлінської праці

#### План лекції

- 2.1. Цільове планування праці менеджера.
- 2.2. Основні види розподілу та кооперації управлінської діяльності.
- 2.3. Методи нормування управлінської діяльності.

**Література:** 3 с. 20–26; 4 с. 5–9.

#### **2.1. Цільове планування праці менеджера**

Поняття управлінської праці у певній мірі пов'язано з поняттям управління як об'єкту або сфери його застосування.

Управління як специфічний вид людської діяльності відокремився в ході розподілу і кооперації суспільної праці. Сутність управління, його функції і специфіка визначаються, з одного боку, задачами, яке воно вирішує, з іншого, - його предметом, засобами і самою роботою з управління.

Управлінська праця - переважно розумова праця. Вона, хоча безпосередньо і не виступає творцем матеріальних благ, є невід'ємною частиною праці сукупного працівника. Невипадково тому оцінка діяльності керівників (і, насамперед, вищого керівництва) пов'язана з результатами діяльності підприємства.

Найважливіше рішення, яке приймає людина у своєму житті – це вибір кар'єри. Науковець Джон Л. Голланд дослідив теорію вибору кар'єри, вважаючи, що вибір кар'єри є виразом особистості, а не випадковою подією, що досягнення людини у тому чи іншому виді кар'єри залежить від відповідності між особистістю даної людини й обставинами роботи.

Згідно даної теорії кожна людина у процесі вибору кар'єри відноситься до одного із шести типів особистості:

1. Реалістичний тип – люди, які мають технічні або механічні здібності, люблять працювати з предметами, машинами.

2. Дослідницький тип – люди, які люблять спостерігати, навчатися, досліджувати, аналізувати, вирішувати.

3. Артистичний тип – люди, які люблять працювати у неформальних ситуаціях, використовуючи свої здібності, інтуїцію, творчість та уявлення.

4. Соціальний тип – люди, які люблять працювати разом, допомагаючи іншим.

5. Підприємницький тип – люди, які люблять здійснювати вплив, управляти іншими для досягнення цілей.

6. Конвенційний тип – люди, які люблять працювати з даними, мають здібності до розрахунків за інструкціями

Важливою якістю менеджера є вміння реагувати на зміни, які відбуваються на підприємстві і поза ним, часто за умов дефіциту інформації і 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 та ін. 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 вникнути в усі питання діяльності підприємства. Вони приїздять на роботу першими і 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 і інших проблем, характерні:

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

Вітчизняні дослідження, у ході яких визначалися основні причини перевантаження керівників вищого і середнього рівнів і причини неефективного використання робочого часу, показали такі результати (у порядку їх значимості):

- недостатня кваліфікація управлінського персоналу - 66 %;
- непорядкованість інформації - 50 %;
- низький рівень механізації праці в управлінні - 50 %;
- неорганізованість виробничих процесів - 32 %;
- нечіткий розподіл прав і обов'язків - 30 %;
- велика кількість нарад - 28%.

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 складає 5 і 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, прийняття рішень і т.п., що входять у компетенцію тільки цих керівників.

Час - один з ресурсів, який не відновлюється. Брак часу на виконання поставлених завдань призводить до штучного подовження робочого дня, нераціонального його використання. Брак часу - це результат відсутності чіткості, плановості й організованості роботи керівників. Встановлено, що непередбачена трихвилинна телефонна розмова нерідко призводить до втрати 15-20 хвилин, необхідних для того, щоб знову зосередитись і відновити початкову працездатність.

Уміння ощадливо і 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 їх 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.

Для керівників вищого організаційного рівня - голова ради, президента, віце-президента корпорації притаманні дуже напружений ритм і величезний обсяг роботи, що зумовлюються особливістю завдань, змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищах організації. Керівник такого рівня не може бути впевнений у вірності прийнятого рішення, оскільки організація продовжує діяти, а зовнішнє і внутрішнє середовище продовжує змінюватися, тобто постійно існує ризик припуститися помилки. 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 насамоті.

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 біля 48 секунд.

Термін виконання рішень також короткий. Вони майже завжди реалізуються менш ніж за два тижні. У США опитали понад тисячу керівників вищої і середньої ланки. Результат виявився таким: з кожної сотні керівників тільки одному вистачає робочого часу для вирішення усіх питань; десятьом потрібно часу на 10 % більше, сорока - 25 % часу додатково, а іншим не вистачає 50 % часу.

Ефективність використання часу не означає, що робочий день заздалегідь розписується до останньої хвилини. Така ефективність з погляду гнучкої і мобільної роботи була б абсурдом. У той же час ефективність не означає і "витискання поту". Навпаки, ефективність пов'язана з безперервністю, що припускає плановий початок у використанні часу і дає можливість відпочити після роботи, зібратися з силами для успішного продовження діяльності.

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

Планування покликане забезпечити раціональне використання найціннішого ресурсу - часу. Чим краще розподілений (тобто спланований) час, тим краще він може бути використаний в особистих і професійних інтересах керівника. Планування як складова частина раціональної організації особистої праці керівника означає підготовку до реалізації цілей і структурування часу. Планування щоденної роботи, середньо- і довгострокових завдань і результатів дозволяє не тільки раціонально використовувати час, але й досягти успіху і бути впевненим у собі.

Практичне значення планування особистої роботи менеджера полягає у наступному:

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

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

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

4. Планування виявляє і встановлює зони потенційних проблем і несподіваних наслідків.

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

6. 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 в цілому. Ефективний кількісний метод його здійснення - це складання графіків, розкладів і бюджету.

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

8. Планування дозволяє передбачити обставини, які варто враховувати при досягненні цілей. Формальне планування сприяє зниженню ризику в процесі прийняття рішень.

Виділяють наступні складові планування:

1) Першою складовою планування є збільшення масштабу задач, їх комплексності. Кожна виконана робота привносить свою частку у вирішення задачі, а вирішення кожної задачі - у досягнення цілей організації. У плані концентруються усі прийняті рішення щодо досягнення цих цілей. При плануванні ми намагаємося відповісти на такі запитання:

- що повинно бути зроблено?
- коли це буде зроблено?
- хто це буде робити?
- де це буде зроблено?
- що для цього необхідно? та ін.

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 на досягнення цілей організації.

2) 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.

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

4) Важливу роль відіграють витрати, капітальні вкладення і їхня рентабельність. Проект є непродуктивним доти, доки продукція не буде реалізована. Тому необхідно передбачити усі шляхи якомога ранішого прибутку. Ця обставина ще раз підкреслює необхідність суворого дотримання плану.

5) Внаслідок ускладнення господарських задач, витрат виробництва через ріст 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.

6) Шоста складова. 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 прийняття 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.

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

8) 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 повинен бути співставлений із 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 переглянути. Параметри плану (графіки, ресурси, бюджет) виконуються завдяки наявності управління, яке не менш (якщо не більш) важливе, ніж вихідний план.

## **2.2. Основні види розподілу та кооперації управлінської діяльності**

Найбільш складним є вид трудової діяльності, пов'язаний з реалізацією управлінських рішень. Це, передусім, зумовлено великою різноманітністю управлінських робіт.

Щоб привести їх в певну систему, доцільно виконувати окремі функції, які класифікуються за об'єктами і напрямками керуючого впливу, за етапами виконання трудового процесу або за іншими аспектами.

Досить діючий інструмент нематеріальної мотивації в умовах функціонування великого підприємства — редизайн праці, що являє собою метод збагачення виробничих задач.

Це метод, що спирається, подібно будь-якій мотиваційній моделі, на застарілу і багаторазово трансформовану «піраміду потреб» А. Маслоу і більш свіжі (1976—1980 рр.) теорії Р. Хекмена і Г. Олдхема.

Редизайн праці є найбільш дієвим в умовах реалізації тривалих і коштовних проектів. Метод полягає в тому, щоб розвинути у співробітника свідомість цінності своєї праці і почуття відповідальності за якість і обсяг продукції. Досягається цей «психологічний стан» (відповідно до термінології Р. Хекмена і Г. Олдхема) за

допомогою ряду наступних процедур: сполучення доручених співробітникові робіт, формування робочих груп, створення ефективних комунікаційних каналів і посилення вертикального навантаження.

Метод редизайна праці містить у собі наступні складові:

- розмаїтість висунутих задач, що дозволить уникнути рутинності праці, а також сприяє накопиченню досвіду співробітником і розвитку його творчого потенціалу;
- завдання, що виконується співробітником від початку і до кінця, сприяє розвитку почуття відповідальності;
- усвідомлення значущості виконаного завдання (для компанії, відділу, людей або країни);
- максимальне розширення автономності співробітника в процесі виконання завдання, що розвиває навички прийняття самостійних рішень

У підприємстві існують дві внутрішні форми розподілу праці:

1) горизонтальна: розподіл праці на компоненти, що становлять частини загальної діяльності;

2) вертикальна: відокремлення роботи з координування дій від самих дій. Діяльність з координування роботи інших людей і складає сутність управління. Вертикальний розподіл управлінської праці здійснюється за такими напрямками:

1) загальне керівництво — розробкам реалізація головних, перспективних напрямків діяльності підприємства;

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 підприємства і забезпечення його рентабельної роботи;

4) оперативне управління — складання і доведення до робочих груп і окремих виконавців оперативних планів, розставлення виконавців за робочими місцями, їх інструктування, організація систематичного контролю;

5) управління персоналом — підбір, розставлення і розвиток трудових ресурсів підприємства.

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

а) локальні функції: реалізуються у межах підрозділу, є обслуговуючими по відношенню до інших видів функцій та, як правило, відображені тільки у посадових інструкціях (наприклад, розробка прейскуранту цін);

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



в) кінцеві — функції, виконання яких пов'язано з досягненням певного результату в діяльності підприємства в цілому. Цей результат відображає зовнішні контакти підприємства (наприклад, розробка бізнес-плану, на основі якого будуть залучатися банківські кредити; розробка службового листа постачальнику і т. п.).

За роллю в процесі управління управлінських працівників поділяють на:

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

Керівник — це працівник, який очолює підприємство, наділений необхідними повноваженнями для прийняття рішень і несе всю повноту відповідальності за результати роботи очолюваного ним колективу. Керівники організують підготовку управлінських рішень, приймають управлінські рішення і контролюють їхнє виконання. Праця керівника є самою складною і відповідальною у системі управління підприємством.

Фахівці — це працівники, що виконують функції управління, наприклад економісти, бухгалтери, фахівці з управління персоналом, зі зв'язків із громадськістю, з маркетингу, юристи. Вони аналізують інформацію і готують варіанти рішень для керівників відповідно до їх наказів і розпоряджень, техніко-технологічних нормативів, організаційних регламентів, кваліфікаційних вимог. У їхній діяльності переважають логічні операції, що не виключають творчості. Технічні виконавці — це працівники, що 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 та операції, тому вона у більшому ступені підлягає нормуванню, ніж інші категорії.

Керівник розподіляє функції, як правило, тільки між безпосередньо підлеглими йому особами. Так, керівнику підприємства безпосередньо підпорядковуються: його заступники за об'єктами і напрямками діяльності; керівники ряду підрозділів; окремі працівники (референти, секретарі, помічники та ін.); керівники неформальних підрозділів, що створюються на період вирішення певного завдання, розробки проекту 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 кожен заступник директора, підпорядкований директору, при виконанні функцій загального керівництва, одночасно є вищестоящим керівником щодо безпосередньо підпорядкованих йому структурних підрозділів.

Прогресивні керівники підприємств прагнуть до більш повного передавання функцій заступникам. Отже, кожен заступник несе персональну відповідальність за певну діяльність, яку під його керівництвом здійснюють ті або інші підрозділи.

Точно визначити раціональні межі завантаженості керівника важко. Вони багато в чому залежать від його здібностей і нахилів. Прийнято вважати, що керівник може мати у безпосередньому підпорядкуванні до 10 чол. (заступники, керівники виробничих і функціональних підрозділів). Цей показник досить умовний і може бути лише орієнтованим. На малих і середніх підприємствах він коливається у межах 7-9 чол. Погоджений і санкціонований керівником розподіл функцій фіксують у спеціальному документі, який доводять до відома усіх працівників апарату управління і лінійних керівників. Таким документом може бути наказ про розподіл обов'язків між керівниками і його заступниками або перелік функцій (підрозділів), закріплених за кожним членом керівництва. На малих і середніх підприємствах, де загальне керівництво здійснюють директор і заступники директора, розподілу функцій досягають укладанням угоди між цими працівниками, яка є основою для видання відповідного розпорядчого документу. Розподіл функцій між членами загального керівництва має здійснюватися на основі добровільності, переконань, координації спільної діяльності. Застосування влади керівника у такій ситуації може мати місце тільки як виняток.

### **2.3. Методи нормування управлінської діяльності**

Уважне спостереження за роботою менеджера дозволяє погодитися із ствердженням С.Н. Паркінсона про те, що для марної витрати часу границь практично немає. Нестача часу не дозволяє успішно справлятися з покладеними обов'язками, приводить до перенапруженості в процесі роботи. Слова "у нас немає часу", часто повторювані деякими менеджерами, є яскравим показником недостатнього уміння управління своїм робочим часом і недостатньо ефективною організації праці. Дослідження показують, що у зв'язку з невмінням правильно розподіляти час корисна зайнятість менеджерів не перевищує 70-80%.

На різних етапах кар'єри людина задовільняє різні потреби:

Попередній етап включає навчання в школі, середню та вищу освіту (триває до 25 років). За цей період людина може змінити декілька різних робіт в пошуках роду діяльності, що задовільняє і відповідає його можливостям. Якщо він одразу відшукує такий вид діяльності, починається процес самозатвердження його особистості, він турбується про безпеку існування.

Далі настає етап становлення, який триває приблизно п'ять років від 25 до 30 років. В цей період працівник освоює обрану професію, придбає необхідні навички, формується його кваліфікація, відбувається самозатвердження і з'являється потреба до встановлення незалежності. Його продовжує турбувати безпека існування, власне здоров'я. Звичайно в такому віці створюються і формуються сім'ї, тому з'являється бажання отримати заробітну платню, рівень якої був би більший за прожитковий мінімум.

Етап просунення зазвичай триває від 30 до 45 років. В цей період відбувається процес росту кваліфікації, працівник просувається службовою драбиною. Накопичується багатий практичний досвід, зростає потреба в самозатвердженні, досягненні більш високого статусу і ще більшої незалежності, починається сомовираження працівника як особистості. В цей період значно менше уваги приділяється задоволенню потреб в безпеці, зусилля працівника зосереджуються на питаннях, що стосуються розмірів оплати праці та стану здоров'я. Етап збереження характеризується діями по закріпленню досягнутих результатів і триває від 45 до 60 років. Наступає пік вдосконалення кваліфікації і відбувається її підвищення в результаті активної діяльності і спеціального навчання. Працівник зацікавлений передати свої знання молоді. Цей період характеризується творчим сомовираженням, можливий підйом на нові службові сходинки. Людина досягає вершин незалежності і сомовираження. З'являється заслужена увага до себе, до оточуючих, досягнувши свого положення чесною працею, і до себе зі сторони оточуючих. Хоча багато потреб працівника в цей період задоволені, його продовжує цікавити рівень оплати праці, проявляється все більший інтерес до інших джерел доходу (наприклад, участь в прибутках, капіталі своєї та інших організацій, купівля акцій, облігацій).

Етап завершення триває від 60 до 65 років. Працівник починає готуватися до виходу на пенсію. В цей період йдуть активні пошуки достойної заміни та навчання кандидата на посаду, що звільняється. Хоча цей період характеризується кризою кар'єри (працівник отримує менше задоволення від роботи та відчуває стан психічного та фізіологічного дискомфорту), сомовираження та повага до себе та до інших подібних із його оточення людям досягають найвищої точки за весь період кар'єри.

### **Лекція 3.**

#### **Сутність, зміст та напрямки наукової організації праці**

##### План лекції

- 3.1. Сутність, значення та завдання наукової організації праці.
- 3.2. Документування в управлінській діяльності

**Література:** 3 с. 27–34; 4 с.10-13.

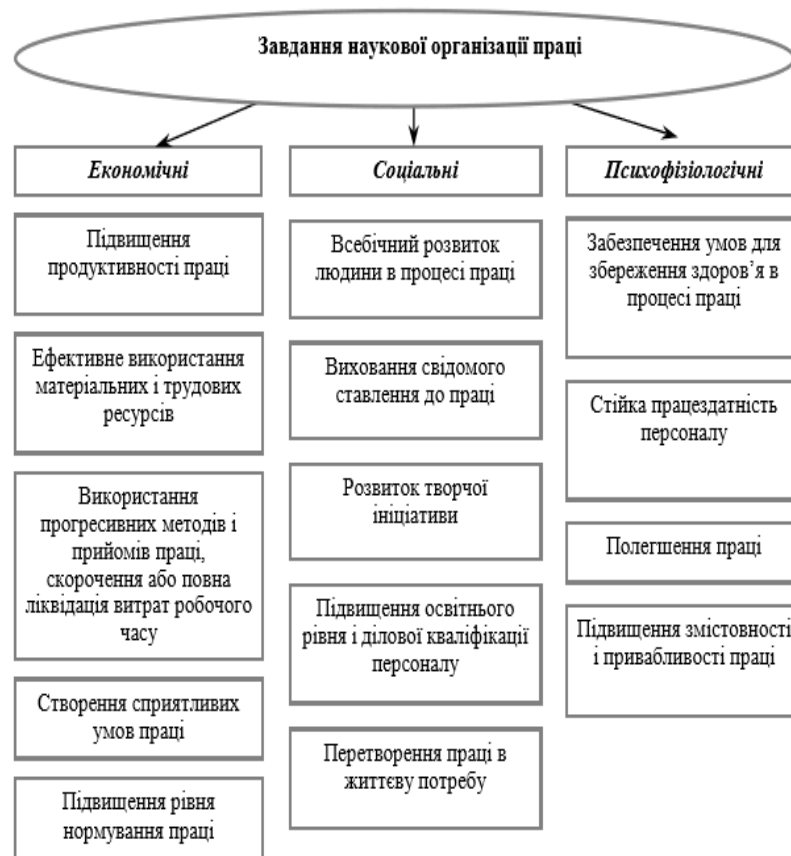
#### **3.1. Сутність, значення та завдання наукової організації праці.**

Існують два основні підходи до організації праці. Перший – радянський, пострадянський НОП. Другий – американський, європейський – метод «Альпи», метод 60:40.

**Перший підхід - НОП** - це визначення було уточнене і доповнене на Всесоюзній нараді з організації праці у 1967 році (зафіксоване у державному

стандарті: «Наукова організація праці — це така її організація, яка базується на досягненнях науки та передовому досвіді, систематично впроваджуваних у виробництво, що дозволяє найкращим способом поєднати техніку і людей у єдиному виробничому процесі, забезпечує найбільш ефективно використання матеріальних і трудових ресурсів, безперервне підвищення продуктивності праці, сприяє збереженню здоров'я людини і поступовому перетворенню праці в першу життєву потребу людини» (Организация труда. Основные понятия, термины, определения. ГОСТ 19005-74. — М.: Изд-во стандартов, 1974).

Організація власного робочого дня повинна відповідати основному принципу: «Робота має підпорядковуватися мені, а не навпаки».



До економічних задач НОП належать:

- підвищення продуктивності праці, економія живої праці, що витрачається при виконанні трудових операцій;
- найбільш ефективно 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.

*Соціальні задачі НОП* - це всебічний розвиток людини в процесі праці, виховання свідомого відношення до праці, розвиток творчої ініціативи, підвищення освітнього рівня і ділової кваліфікації кадрів і перетворення праці в першу життєву потребу.

*Психофізіологічними задачами НОП* є забезпечення умов для збереження в процесі праці здоров'я, стійкої працездатності людини, полегшення праці, підвищення його змістовності і привабливості.

Економічні, психофізіологічні і соціальні задачі НОП тісно пов'язані між собою. Впровадження наукової організації праці дає найкращий результат тільки тоді, коли її застосування носить комплексний характер по всьому підприємству загалом.

*Основними задачами наукової організації праці є:*

- підвищення продуктивності праці, зростання освітнього і культурного рівня робітників, 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 в області НОП.

Для удосконалення організації управлінської праці необхідно проводити аналіз витрат робочого часу за допомогою (вибір методу залежить від задач і їх масштабів):

1. порівняння фактичних витрат часу по кожному виду робіт з нормативами (проте на багато управлінських робіт нормативи відсутні, тому доцільно застосовувати інші методи);

2. методу порівняння фактичних витрат часу даного 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 грає дуже важливу роль в справі наукової організації праці, зокрема, управлінської. Хронометраж використовується, якщо операції дуже короткочасні (наприклад, конвертування); необхідно вивчити окремі їх елементи, що повторюються, важливі в даний момент; врахувати усі витрати часу на операцію. Він може бути:

- безперервним;
- вибірковим (для окремих елементів операцій);
- цикловим (застосовується при спостереженні за найкоротшими елементами шляхом об'єднання їх в групи у різних комбінаціях).

При підготовці до хронометражу операцію, що досліджується, поділяють на елементи - комплекси прийомів, дії, рухи і встановлюють їх межі, що визначаються фіксажними точками - різко вираженими моментами початку і закінчення, визначають необхідну кількість спостережень. Спостереження фіксуються на спеціальному спостережливому листі. Потім дані обробляються, виключаються дефектні виміри і визначається середня тривалість кожного елементу операції.

Безпосереднім об'єктом хронометражу є оперативний або підготовчо-заклучний час на машинно-ручних роботах. У результаті можна зробити розрахунок середньої тривалості тієї або іншої операції (Тср.оп.) за формулою:

$$T_{ср.оп.} = \frac{\text{Тривалість усіх операцій}}{\text{Кількість операцій}}$$

Знання середньої тривалості операції і її окремих елементів допомагає удосконалити її структуру, оптимізувати витрати часу.

4. методу спрощених спостережень (передбачає використання звичайного годинника);

5. фотографії робочого часу (ФРЧ) застосовується для встановлення структури його витрат протягом робочого дня менеджера (використовується, якщо відхилення витрат часу від середньої величини перевищують 10% і треба з'ясувати їх причини).

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

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

$$K_{в.р.д.} = \frac{ПЗ+ОП+ОМ+ВОП \text{ (у хвиликах)}}{\text{Тривалість робочого дня (у хвиликах)}}$$

де: ПЗ - підготовчо-заклучний 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.):

$$K_{в.р.ч.} = \frac{ПП - ВОП \text{ (у хвиликах)}}{\text{Тривалість робочого дня (у хвиликах)}}$$

де ПП - перерви, що залежать від працівника.

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

$$Кв.р.ч. = \frac{ПН \text{ (у хвиликах)}}{\text{Тривалість робочого дня (у хвиликах)}}$$

де ПН - втрати робочого часу, що не залежать від працівника. На основі даних показників можна визначити:

4. Коефіцієнт можливого підвищення продуктивності праці за рахунок усунення втрат часу  $Кп.п.п.$ :

$$Кп.п.п. = \frac{ПП-ВОП+ПН}{ОП}$$

**Другий підхід - : метод «60:40», метод «Альпи».** До найбільш важливих принципів і правил планування часу варто віднести наступні:

- основне співвідношення “60:40” – планувати варто 60% свого часу, тому що завжди виникають справи, які важко передбачити заздалегідь;
- аналіз видів діяльності і витрати часу – документування і перевірка того, як фактично витрачається час;
- складання загального списку усіх задач на майбутній плановий період з доданням невиконаних задач попереднього періоду;
- регулярність – системність – послідовність – доведення справи до кінця;
- реалістичне планування – планувати стільки задач, скільки реально можна виконати;
- цілеспрямованість – плани складаються не для полегшення життя, а для досягнення мети;
- заповнення часових втрат – незаплановані витрати часу заповнювати негайно, у той же день;
- перенос незробленого – невиконані задачі включати в план наступного періоду;
- фіксація результатів, а не дій – у формулярі записувати результати, досягнення, цілі, кількісні і якісні характеристики;
- встановлення часових норм – відводити на всі задачі стільки часу, скільки в дійсності необхідно;
- терміни виконання – встановлювати точні терміни для всіх видів діяльності;
- встановлення пріоритетів (ступеня важливості) – точно визначити, якій справі який пріоритет надається;
- рятування від поспішності – відрізнити важливе від спішного: саме термінова (спішна) справа не завжди буває найважливішою, однак саме спішні і “невідкладні” справи займають велику частину робочого часу;
- делегування справ – визначити відразу, які справи варто виконувати особисто, а які можна передоручати;

- повторний огляд – переробка – систематична перевірка плану щодо повної реалізації наміченого і коригування планів;
- часові блоки і спокійні години – резервувати тривалі безупинні періоди часу для великих задач і більш короткі проміжки для декількох дрібних справ;
- рутинна робота – планувати час для читання звітів і іншої обов’язкової нетворчої роботи;
- альтернативи – плануючи роботу, пам’ятати, що завжди є інший шлях чи рішення;
- розмаїтність – чергування виконання довгострокових і короткострокових планів;
- узгодження власних планів із планами заступників і помічників;
- письмова форма – усі плани фіксуються в спеціальних формулярах.

Планування робочого дня методом «Альпи». План роботи на день будується на основі тижневого плану роботи. Він є останнім і найбільш важливим ступенем в системі планування часу. Запропонований до практичного застосування метод “Альпи” розроблений німецькими фахівцями. Він досить простий, зручний, вимагає мало часу: після нетривалої практики складання плану на майбутній робочий день займає 10-15 хвилин. Складання щоденного плану містить п’ять етапів: складання завдань, оцінка тривалості, резервування часу, прийняття рішень щодо пріоритетів, скорочень і передоручень, контроль і перенесення незробленого.

Складання завдань. Починати варто зі складання списку всього, що треба зробити завтра: – задачі місячного і тижневого планів; – задачі, не виконані сьогодні; – додаткові справи (що виникли поза планами); – задачі, терміни виконання яких минають завтра; – задачі, проміжні терміни виконання яких необхідно витримати; – періодично виникаючі задачі. Варто намагатися скласти список задач так, щоб у першу чергу розподілити їх за пріоритетами, тривалістю виконання, можливостями забезпечити їхнє виконання найбільш раціональним способом (телефон, оптимальний маршрут руху, можливість сполучення операцій). При складанні списку рекомендується максимально використовувати умовні знаки і скорочення.

При складанні робочих графіків необхідно враховувати наступне:

- робота при двозмінному режимі повинна починатися не раніше 6-ї години (перша зміна), а закінчуватися не пізніше 24 за місцевим часом (друга зміна);
- тривалість щоденного відпочинку має бути не менше подвійної тривалості часу роботи, що передувала відпочинку. Щоденний відпочинок (при змінній роботі) меншої тривалості допускається тільки як виняток, але в будь-якому разі він не повинен бути менше 8 годин;
- на змінних роботах при нерівній тривалості щотижневого відпочинку більш тривалий відпочинок доцільно надавати перед нічною зміною чи одразу після неї;



- час роботи і відпочинку мають чергуватися регулярно й рівномірно; • графік виходу на роботу має створювати умови для найбільш корисного (доцільного) використання неробочого часу;

- графіки змінності, в яких тривалість робочих змін і відпочинку має відхилення від нормальної, мають передбачати в межах робочого місяця надання додаткових днів відпочинку й відпрацювання;

- при дво- і тризмінних роботах переходи з однієї зміни в іншу мають відбуватися не частіше ніж через 5—6 днів. Річний режим праці й відпочинку має передбачати раціональне чергування роботи з періодами тривалого відпочинку шляхом надання кожному працівнику чергової відпустки, тривалість і порядок використання якої регламентується законодавством.

Крім того існує 23 правила оптимальної організації робочого дня, які можна розділити на 3 основні групи:

- правила початку робочого дня;
- правила основної частини робочого дня;
- правила заключної частини робочого дня.

1. Правила початку робочого дня: - розпочинайте день з позитивним настроєм; - починайте працювати по можливості в один і той же час; - перепроверяйте план на день, складений напередодні; - спочатку – основні задачі; - розпочинайте одразу, без розкачування; - узгоджуйте план з секретарем (він буде ефективніше працювати і вбереже керівника від непотрібних завад); - зранку займайтеся складними і важкими справами, оскільки пізніше менеджер зазвичай буває зайнятий поточними справами.

2. Правила основної частини робочого дня: - добре підготуйте свою роботу; - впливайте на фіксування термінів у власних інтересах; - перепроверяйте всі дії з точки зору їхньої необхідності; - відхиляйте невідкладні проблеми, що виникли додатково; - уникайте незапланованих імпульсивних дій; - своєчасно робіть паузи в роботі та дотримуйтеся розміреного темпу роботи; - незначні однорідні завдання виконуйте серійно (при цьому підготовка здійснюється лише один раз і протягом певного часу керівник сконцентровано виконує однорідну роботу, за рахунок чого досягається економія часу); - раціонально закінчуйте розпочате (відволікання і наступне повернення до роботи вимагає деякого часу, тому розпочату справу необхідно довести до завершення, або ж переривати в доречному місці) - використовуйте незаплановані вільні проміжки часу для підготовчої або рутинної роботи; - працюйте антициклічно (тобто на початку дня доцільно займатися найважливішими справами, а в більш неспокійний період – менш важливими справами); - викроюйте спокійну годину; - контролюйте час та плани.

3. Правила заключної частини робочого дня: - завершіть розпочаті найбільші справи; - контролюйте результати та здійсніть самоконтроль; - складайте план на наступний день; - кожен день має мати свою кульмінацію.

### **3.2. Документування в управлінській діяльності**

Документація - це сукупність однорідних за функціональним призначенням і взаємопов'язаних документів.

Для оформлення організаційно-розпорядчих документів використовують спеціальні бланки.

Бланк - це стандартний аркуш паперу з відтвореною на ньому постійною інформацією і місцем для змінної інформації.

Більшість організаційно-розпорядчих документів оформлюють на бланках.

На чистих аркушах паперу можна складати другорядні документи, які не виходять за межі підприємства.

Застосування бланків прискорює фіксування і сприйняття інформації, скорочує трудомісткість робіт з документування, створює умови для використання технічних засобів обробки документів, підвищує культуру роботи з ними.

Висока ефективність праці здебільшого залежить від того, чи відповідає виконувана робота індивідуальним психофізіологічним характеристикам, властивостям працівників, їх здібностям та схильностям.

Виявлення та правильна оцінка індивідуальних особливостей людини дозволяє більш обґрунтовано визначити ту ділянку роботи, на якій вона зможе досягти найбільших успіхів. Вирішенню цього завдання сприяє професійна орієнтація.

Під професійною орієнтацією розуміють систему науково обґрунтованих заходів, що забезпечують свідомий вибір кожною людиною певного виду трудової діяльності, а також своєчасне залучення до різних галузей народного господарства, різних підприємств і організацій відповідних працівників, їх раціональну розстановку й ефективне використання з урахуванням індивідуальних властивостей.

Головні напрями профорієнтаційної роботи:

- профінформація;
- профпропаганда;
- профконсультація;
- профдобр (відбір).

Профінформація — це широке ознайомлення населення, ставлення в першу чергу молоді, з існуючими професіями, їх змістом, значущістю в ринкових умовах господарювання.

Профпропаганда — щільно пов'язана з профінформацією і має за мету формування у молоді та тимчасово безробітних людей позитивного ставлення до

праці певних видів, виходячи з потреб підприємств, зокрема роз'яснення престижності робочих професій, виховання поваги до всіх без винятку професій. Профконсультація. Її завдання полягає в тому, щоб після отримання уявлення про професії, допомогти людині вибрати рід трудової діяльності з урахуванням її бажань, запитів, амбіцій, індивідуальних можливостей, а також потреб народного господарства в кадрах, порадити, де і як можна отримати відповідну підготовку (навчання).

Профдобір (відбір) покликаний визначити коло професій, найбільш прийнятних для певної особи, допомогти їй підібрати професію з урахуванням її психофізіологічних та особистісних даних, встановлених об'єктивно за допомогою науково обґрунтованих методик. При цьому треба розрізняти готовність і придатність. Професійна готовність визначається виходячи з рівня освіти, досвіду та підготовки майбутнього виконавця. Професійна придатність встановлюється з урахуванням ступеня відповідності індивідуальних психофізіологічних даних певної особи конкретному виду діяльності.

На відміну від профконсультації, профдобір (відбір) є спеціально організованим дослідженням, яке базується на чітких якісних та кількісних оцінках за допомогою ранжованих шкал, що дозволяють не тільки виявити, й виміряти притаманні людині властивості, з тим, щоб зіставити їх з нормативами, які визначають придатність особи до даної професії.

Для вивчення професійно важливих якостей використовують такі методи:

- анкетний;
- апаратурний;
- тестовий.

Анкетний метод полягає у тому, що за допомогою певним чином сформульованих та згрупованих питань отримують інформацію щодо професійних інтересів, здібностей та схильностей людини, деяких її специфічних властивостей. Анкети можуть бути самооціночними, якщо вона сама дає оцінку своїх якостей, та зовнішньо оціночними, якщо оцінку дає досліджувач на основі узагальнення даних, отриманих від осіб, які тривалий час спостерігали за досліджуваним. Апаратурний метод полягає у тому, що окремі психофізіологічні фактори виявляють і оцінюють за допомогою спеціальних приладів та апаратури, які досліджують та імітують ті чи інші трудові процеси. По-перше, ця апаратура виявляє необхідні для певної роботи якості, а по-друге, використовується як тренажери при навчанні відповідній професії.

Тестовий метод володіє набором тестів, які пропонуються досліджуваному, в процесі вирішення яких виявляються ті чи інші психофізіологічні якості та особливості людини.

Тести поділяються на такі групи:

- тести визначення здібностей та загального рівня інтелекту, просторової уяви, точності сприйняття, психомоторних здібностей;
- тести перевірки зору та слуху;

- особистісні тести для оцінювання таких якостей, як імпульсивність, активність, підприємливість, стресовитривалість, лідерські якості, конфліктність, почуття відповідальності, врівноваженість, обережність, схильність до ризику, впевненість у собі, оригінальність мислення, товарищескість;

- тести, що визначають рівень кваліфікації та професійні навички. Вихідним матеріалом для проведення роботи з професійного добору (відбору) є професіограми, які являють собою опис професійно важливих властивостей та якостей. Вони складаються на відповідні професії на основі всебічного вивчення певного трудового процесу, проведення необхідних досліджень, опитування самих працівників, використання літературних та довідкових і нормативних джерел. У них об'єктивні особливості певного трудового процесу — технічні, технологічні, організаційні відображаються у фізіологічних, психічних та соціально-психологічних показниках. Після встановлення якостей, яким має відповідати особа для успішного виконання роботи з даної професії, завдання зводиться до визначення того, чи відповідає досліджуваній цим якостям та прийняття рішення щодо придатності його виконувати певну роботу або щодо переводу на іншу

#### **Лекція 4.**

### **Розподіл та кооперація управлінської праці**

#### *План лекції*

- 4.1. Організація взаємодії як функція менеджменту. Делегування повноважень.
- 4.2. Основні види та принципи професійно-кваліфікаційного розподілу та кооперації управлінської праці.
- 4.3. Нормативні акти, які регламентують організацію взаємодії і повноважень.

**Література:** 3 с. 35-42; 4 с. 13–15.

#### **4.1. Організація взаємодії як функція менеджменту. Делегування повноважень.**

Організація (як функція управління) — це процес створення структури підприємства, що дозволяє людям ефективно працювати разом для досягнення поставлених цілей.

Існує два основних аспекти організаційного процесу:

1. Розподіл організації на підрозділи (відповідно до цілей і стратегій);
2. Встановлення співвідношення повноважень, що зв'язує вище керівництво з більш низькими рівнями, керівництво встановлює співвідношення повноважень, за допомогою делегування.

Організація взаємодії — це процес створення структури управління підприємством, яка дає можливість персоналу об'єднати свої зусилля для досягнення певних цілей.

Організація як функція менеджменту передбачає розподіл завдань між керівництвом підприємства, окремими підрозділами або працівниками і встановлення взаємодії між ними. Організація забезпечує ефективну діяльність

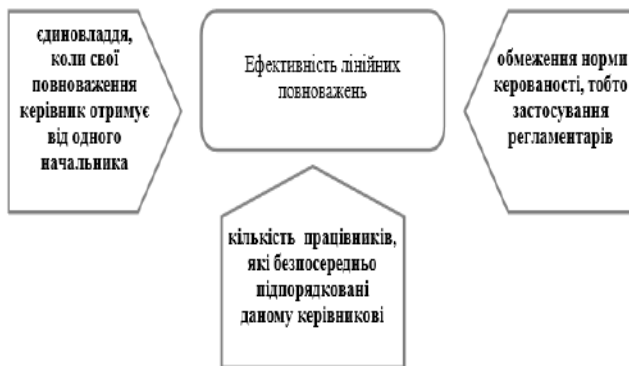
підприємства. Це передбачає формування системи управління та її органів — підрозділів апарату управління, включаючи розподіл між ними функцій, прав і відповідальності, раціональне співвідношення керуючої і керованої підсистем, взаємозв'язок між елементами цієї системи управління, об'єктами управління та іншими системами; ефективне використання управлінських процесів; розробку рішень та їх виконання; регламентацію управлінських робіт — процедур опрацювання інформації, застосування засобів оргтехніки.

ПОВНОВАЖЕННЯ	
Лінійні	Функціональні (штабні)
<ul style="list-style-type: none"> <li>— передаються безпосередньо до підлеглого і далі до інших підлеглих;</li> <li>— делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління підприємством;</li> <li>— дають узаконену владу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— делегуються менеджером вищого рівня управління, який керує певною функцією менеджменту, менеджеру нижчого рівня управління, який керує аналогічною функцією</li> </ul>

Рис. 3.1. Види повноважень в управлінській діяльності

Делегування на тривалий строк,	Тимчасове делегування
цей факт повинен бути зафіксований у посадовій інструкції як обов'язок працівника	у цьому випадку можна обмежитися розовим дорученням

Рис. 3.2. Умови делегування повноважень



Виділяють два основних елементи в організації управління.

Перший — організація взаємодії та розподіл повноважень, другий — побудова організаційних структур управління підприємством. Ці елементи взаємопов'язані та взаємозумовлені. В їх основу покладено функції апарату управління підприємства.

Управлінські функції реалізуються персоналом фірми, підприємства, організації, з числа якого створюються відділи, служби, бюро, цехи та формується структура апарату управління.

Структура його — це склад і взаємозв'язок органів управління, що складають певну єдність ступенів і ланок управління. Вона відповідає тому реальному, розчленованому на частини

єдиному процесу управління, який може удосконалюватися незалежно від того, раціональна чи не раціональна встановлена система управління організацією.

Ступені апарату управління відбивають субординацію, послідовність підлеглих органів і персоналу управління. Організаційна побудова його є похідною і визначається виробничою структурою, організаційною побудовою підприємства, чисельністю апарату управління, його функціями тощо.

Функції апарату управління — це особливий вид діяльності управлінських працівників, які забезпечують виконання поставлених перед колективом підприємства завдань.

Організація взаємодії та повноважень ґрунтується на взаємовідносинах повноважень, які пов'язують вищі рівні управління з нижчими і забезпечують можливість розподілу і координації завдань. Повноваження — це обмежене

право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля деяких її співробітників на виконання певних завдань.

Виділяють три типи штабів: *консультативний, обслуговуючий, особистий*. Однак на практиці неможливо провести чітку межу між ними. Наприклад, часто апарат виконує як обслуговуючу, так і консультативну функції. Так, відділ кадрів в організації може виступати в ролі як обслуговуючого апарата (веде особисті справи співробітників), так і в ролі консультативного (поставляє необхідні кадри).

*Консультативний апарат*. Може діяти в організації на постійній основі або тимчасово, коли запрошуються фахівці в якійсь галузі для консультації керівництва, менеджерів, лінійних керівників. Наприклад, такі консультації можуть бути в області права, нової технології, кваліфікації кадрів. Обслуговуючий апарат, тобто організація, має апарат, що надає певні послуги. Вони можуть надаватися також і консультативним апаратом (змішування функцій).

*Обслуговуючий апарат* може працювати, наприклад, в області маркетингу, матеріально-технічного оснащення, фінансів, технологічних операцій тощо. Особистий апарат — це різновид обслуговуючого, коли керівник наймає секретаря або помічника. Обов'язки особистого апарата полягають у тому, щоб виконувати розпорядження керівника. Хоча він не має формальних повноважень, його члени можуть мати великі повноваження (влада). Наприклад, коштами «фільтрування» інформації члени цього апарата можуть контролювати доступ до керівника, хоча в організації вони не мають великих повноважень. Якщо вони здійснюють якісь дії, то це робиться за дорученням керівника. Штабні повноваження можуть бути дуже обмежені (фактично чисто консультативними) або такими загальними, що майже зникає різниця між ними і лінійними обов'язками. Рекомендаційні повноваження. Коли апаратні повноваження зводяться до рекомендаційних, вважається, що лінійне керівництво буде звертатися за консультаціями до консультативного апарата тільки тоді, коли будуть потрібні його знання. У цьому випадку консультативний апарат дає рекомендації і поради. Наприклад, на сучасних підприємствах існує відділ організаційних і психологічних досліджень, де фахівці-психологи здійснюють рекомендаційні повноваження (у формі рекомендацій щодо пропозицій з поліпшення моральнопсихологічного клімату в колективі, ергономічних умов праці тощо). Обов'язкове узгодження. Оскільки штабний апарат може мати складнощі в спілкуванні з лінійним керівництвом (доводячи свою значимість), фірма іноді розширює повноваження штабного апарата до обов'язкових узгоджень з ним яких-небудь рішень. Тобто якщо узгодження обов'язкові (обумовлені статутом), лінійне керівництво зобов'язане обговорити відповідні ситуації зі штабним апаратом перед тим, як здійснити дії. При цьому воно може діяти на свій розсуд.

Наприклад, у багатьох організаціях відділ маркетингу повинен обов'язково давати попередню оцінку реалізації нового продукту перед тим, як цей продукт буде впроваджуватися. Але лінійний апарат цю оцінку може прийняти або не прийняти, керуючись власним досвідом. Рівнобіжні повноваження. Вище керівництво може розширити обсяг повноважень штабного апарата, надаючи йому право відхиляти рішення лінійного керівництва. Тобто метою рівнобіжних повноважень є встановлення системи контролю для зрівноважування влади і запобігання грубим помилкам в управлінні.

Найбільш широко рівнобіжні повноваження використовуються у вищих державних органах і виконавчих структурах. Наприклад, закони набувають офіційного статусу, якщо Верховна Рада і Президент України їх схвалять. В організаціях рівнобіжні повноваження приймаються, наприклад, для контролю фінансових витрат; для цього необхідні два підписи — керівника організації і головного бухгалтера.

*Функціональні повноваження.* Апарат, що володіє функціональними повноваженнями, може як запропонувати, так і заборонити якісь дії в області своєї функціональної компетенції. Функціональні повноваження широко розповсюджені, тому що комплексні сучасні організації часто потребують у високого ступеня одноманітності в таких областях, як методи бухгалтерського обліку, трудові відносини, контроль зайнятості.

Отже, вони допомагають значно зменшити час на прийняття якісних рішень (оскільки кожна функціональна область має компетентний відділ маркетингу, який складається з начальника відділу, замісника, маркетолога по збуту, рекламі і операціях збуту, технічних виконавців. Засобом, за допомогою якого керівництво встановлює відносини між рівнями повноважень, є делегування. Делегування тісно пов'язане з такими категоріями, як повноваження і відповідальність. Делегування означає передачу завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Делегування повноважень полягає у передачі керівником окремим своїм підлеглим частини відповідних повноважень і функціональної відповідальності, які стосуються виконання тих чи інших завдань. Менеджер надає право безпосередньо підлеглим йому особам самостійно здійснювати певні дії або приймати відповідні рішення. Отже, делегування повноважень передбачає делегування обов'язків і прав, тобто частину своїх функцій і прав, необхідних для їх виконання, менеджер передає підлеглим. Відповідальність — це зобов'язання виконати завдання і відповідати за його належне виконання. Зобов'язання — очікуване від індивіда виконання конкретних вимог згідно з посадою, яку він обіймає. Відповідальність частіше за все не делегується. Її зберігає конкретний менеджер перед вищим керівництвом, незалежно від того, кому і які функції він делегував. Отже, менеджер несе відповідальність за рішення і дії, які здійснили особи, яким були делеговані ці повноваження. У свою чергу, ці особи несуть відповідальність перед менеджером. Очевидно, що одним з найважливіших завдань менеджера будь-

якого рангу є вибір безпосередньо підлеглих йому осіб, здатних виконувати делеговані їм повноваження.

Свої обов'язки і права менеджер може делегувати не тільки безпосередньо підлеглим йому особам. Так, для виконання або вирішення будь-якого завдання може бути організована тимчасова група (команда), керівник якої керівникові підприємства безпосередньо не підпорядкований. Разом з тим, на період виконання керівник підприємства може надати йому певні повноваження, у тому числі й такі, що передбачають дії від його імені. Делегуванню підлягають не всі обов'язки і права, а лише та їх частина, яка не є прерогативою менеджера (наприклад, видання наказів, підпис деяких звітних документів тощо).

Чинними законодавчими і нормативними актами визначено перелік обов'язків і прав, які не можна делегувати. Делегування повноважень передбачає посилення контролю виконання та його централізацію. Чим більшу частину своїх обов'язків і прав менеджер делегує іншим особам, тим повнішою, достовірнішою і своєчаснішою має бути інформація про те, як ці особи виконують покладені на них обов'язки і використовують надані їм права. Тому система контролю, зокрема, повинна передбачати постійне і оперативне інформування менеджера.

#### **4.2. Основні види та принципи професійно-кваліфікаційного розподілу та кооперації управлінської праці.**

Спеціалізація і розподіл праці значно підвищують продуктивність. Якщо не будуть враховані, визначені і скоординовані відносини між окремими працівниками й організаційними підрозділами — ефективність організації буде втрачена.

*Розподіл управлінської праці* — це об'єктивний процес виокремлення певних її видів у самостійні сфери діяльності різних груп управлінського персоналу.



### ВИДИ РОЗПОДІЛУ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ

Вид розподілу	Зміст розподілу
Функціональний	Виділення функцій, об'єктивно необхідних для ефективного управління виробництвом, виконання яких закріплюється за певними працівниками або підрозділами АУ
Ієрархічний	Розподіл комплексу робіт з реалізації функцій між рівнями ієрархії управління
Технологічний	Диференціація процесу управління на операції по збиранню, передаванню, зберіганню й опрацюванню інформації, які виконуються певними категоріями працівників
Професійний	Диференціація управлінських працівників відповідно до їх професійної підготовки
Кваліфікаційний	Закріплення робіт за управлінськими працівниками відповідно до їх кваліфікації, стажу роботи та особистісних здібностей
Посадовий	Розподіл управлінських працівників в системі управління відповідно до їх компетенції

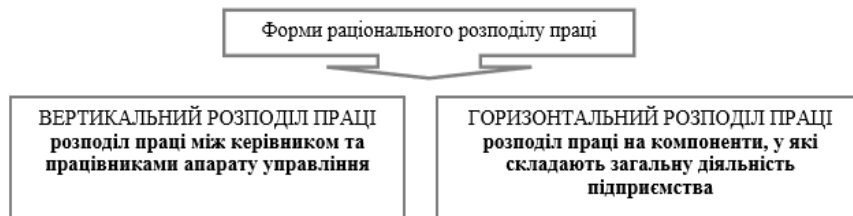
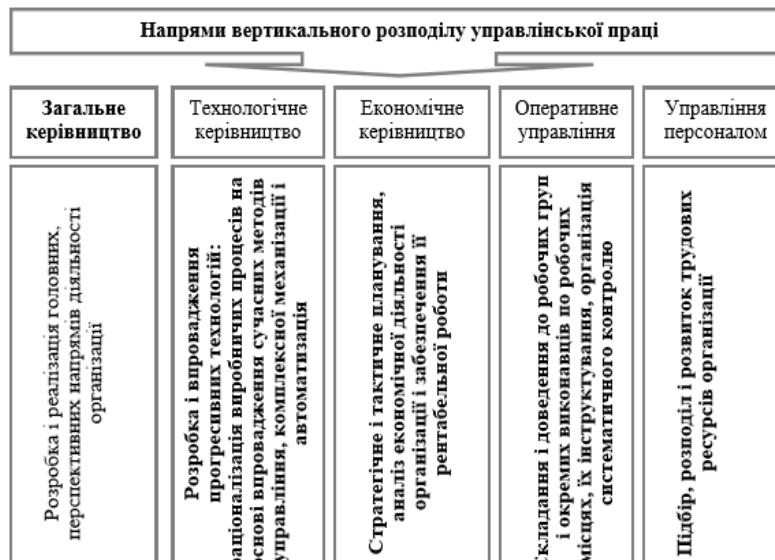


Рис. 3.10



*Кооперація управлінської праці* — це об'єднання, взаємодія групи працівників у процесі спільного виконання взаємопов'язаних трудових процесів.

ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ПОДІЛ ПРАЦІ В УПРАВЛІННІ

Категорії працівників менеджменту	Види виконуваних робіт
Лінійні менеджери	Керівництво організацією в цілому або відокремленим виробничим підрозділом
Функціональні менеджери	Керівництво структурним підрозділом в апараті менеджменту, розробка варіантів рішень на основі інформації про здійснення робіт згідно з певною функцією
Фахівці	Обробка інформації, яка надходить як від об'єкта управління, так і з інших джерел, та створення комплексу документації, необхідної для здійснення функції
Інші працівники менеджменту	Оформлення документації, її пересилання, зберігання, облік, сортування та ін.



Рис. 3.12. Розподіл функцій керівником за категоріями працівників

Розподіл цих функцій враховує витрати часу різних категорій працівників апарату управління (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

СТРУКТУРА ВИТРАТ РОБОЧОГО ЧАСУ КЕРІВНИКІВ, ФАХІВЦІВ ТА ТЕХНІЧНИХ ВИКОНАВЦІВ (% ВІД ЗАГАЛЬНИХ ВИТРАТ)

Види операцій, процедур	Керівники підприємства	Фахівці	Технічні виконавці
Інформаційні	30	60	80
Підготовка і прийняття рішень	30	25	20
Організаторська робота	40	15	-
Загальні витрати часу	100	100	100

пов'язана зі створенням, фінансуванням і збутом товарів або послуг, що провадяться організацією. Апарат при цьому допомагає виконувати основні функції, так само як кваліфікована медична сестра допомагає хірургу під час операції.

Яку діяльність слід віднести до апаратно-штабної? Це залежить від місії, цілей і стратегії організації. Наприклад, як правило, вважається, що юридична служба в організації відноситься до апаратної (штабної), але в юридичній фірмі юристи складають хребет організації, і ця служба буде діяти лінійно. Ще приклад, фінанси у будь-якій організації представляють ключову функцію і відносяться до лінійної діяльності. Але ведення фінансових документів, бухгалтерський облік можна розглядати як апаратну діяльність. Тому лінійні й апаратні повноваження часто можуть зосереджуватися в одній особі або робочому органі. Так, лінійні керівники часто володіють апаратними повноваженнями, а штабісти — лінійними відносно свого апарату. Лінійні повноваження й координація Делегування лінійних повноважень і, як наслідок виникнення ланцюга команд відіграють ключову роль у процесі координації діяльності організацій. Так, якщо підлеглий зтикається з проблемами по роботі, він точно знає, до кого слід звернутися по допомогу. Делегування дає можливість працівникам здійснювати погоджувальні операції, тому що кожний з них має конкретні повноваження, які дозволяють вчасно координувати управлінський процес. Чим менший ланцюг

Організація розподілу повноважень Щоб організація могла досягти своїх цілей і розвиватися, керівництво не може розподіляти повноваження автоматично. Воно має виконувати цей процес ефективно, чітко розділяючи функціональні і лінійні повноваження. Традиційно до лінійної діяльності відносяться виробнича, збутова, фінансова.

Штабна діяльність звичайно представлена консультаційними й обслуговуючими функціями. Організація взаємин між лінійними й штабними повноваженнями

Лінійна діяльність — це діяльність, яка безпосередньо

команд, тим більш тісні межі і рамки узгодження функцій керування. Зв'язок між координацією і лінійними повноваженнями реалізується через два поняття: єдиноначальність і норму керованості. Єдиноначальність. Найкращий спосіб забезпечити чіткість розпоряджень полягає в тому, щоб підлеглий відповідав тільки перед одним начальником і одержував накази також тільки від одного начальника — це називається принципом єдиноначальності. Це найстаріший принцип управління організації, який передбачає існування чіткого ланцюга команд.

Наприклад, особа, у якої виникла якась проблема, не може звернутися, минувши свого безпосереднього начальника, до керівника вищого рангу, як і керівник вищого рангу не може дати розпорядження співробітнику нижчого рівня, в обхід керівників проміжних рівнів. Єдиноначальність забезпечує при делегуванні повноважень чіткий розподіл обов'язків і призначення відповідальних осіб при виконанні цільових програм. Однак єдиноначальність має і негативні моменти. Так, при дуже великому ланцюзі команд може ускладнитися обмін інформацією і процес прийняття рішень. Але практично в усіх організаціях принцип єдиноначальності діє як координаційний механізм. Норма керованості являє собою кількість працівників, які безпосередньо підлегли одному керівникові. Такі обмеження пов'язані з можливостями людини ефективно керувати іншими людьми.

Норма керованості може встановлюватися шляхом делегування лінійних повноважень на основі наявних нормативів і конкретних умов. Висока норма керованості спричинює складні проблеми.

На думку більшості фахівців в області керування і менеджменту, для керівника норма керованості має знаходитися в межах 7—10 осіб підлеглих. Однак ця норма може широко варіювати в залежності від конкретних умов керування.

*Перешкоди на шляху ефективного делегування.* Делегування має потребу в ефективних комунікаціях. У будь-якого керівника є обов'язки (доручення), які повинні виконуватися підлеглими. Для належного виконання цих доручень підлегли мають чітко уявляти, чого хоче керівник. Тому делегування тісно пов'язане з такими поняттями, як мотивація, вплив, лідерство. Керівник повинен уміти спонукати підлеглих до ефективного виконання поставлених завдань. У всіх процесах обміну інформацією обидві сторони мають істотне значення для досягнення успіху. З огляду на це фахівець в області менеджменту Вільям Ньюмен перелічив причини, через які керівники можуть неохоче делегувати повноваження, а підлегли ухилятися від додаткової відповідальності. Подолання перешкод на шляху до делегування Серед заходів, вжитих керівником для подолання перешкод на шляху до делегування, можна відзначити такі: створення системи контролю; підвищення кваліфікації працівників; вияв

### 4.3. Нормативні акти, які регламентують організацію взаємодії і повноважень

До нормативних актів, які регламентуються організацією взаємодії та повноважень і відповідальність на підприємстві, відносяться положення про структурні підрозділи і посадові інструкції працівників. Основні функції структурних підрозділів, межі компетентності їх менеджерів визначає перший керівник підприємства.

#### ДОКУМЕНТИ, ЩО ВСТАНОВЛЮЮТЬ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА ВИЗНАЧАЮТЬ ОБСЯГИ ВЛАДИ

<i>Положення про структурний підрозділ</i>	<i>Посадова інструкція</i>
Відображають правові питання взаємовідносин кожного структурного підрозділу з іншими ланками	Встановлює права і обов'язки спеціаліста відповідного структурного підрозділу
<b>Розділи:</b>	<b>Розділи:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• загальні положення,</li><li>• цілі та завдання,</li><li>• функції підрозділу,</li><li>• права,</li><li>• організація роботи,</li><li>• взаємовідносини з іншими підрозділами</li><li>• відповідальність</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• загальні положення (мета посади, порядок призначення та звільнення),</li><li>• обов'язки,</li><li>• права,</li><li>• відповідальність,</li><li>• взаємозв'язок,</li><li>• взаємозамінність</li></ul>

Правильно розроблені положення сприяють поліпшенню організації управління, підвищенню ефективності праці управлінського персоналу, укріпленню дисципліни, опрацюванню більш якісних управлінських рішень.

Встановлюючи функції підрозділів і компетенцію їх керівників, перший керівник, окрім об'єктивних факторів (обсяг робіт, чисельність і підготовка персоналу, порядок роботи), враховує особисту, суб'єктивну оцінку діяльності керівників підрозділів, їх провідних фахівців. Виходячи з цього, розробляють положення про підрозділи, що визначають нормативно-правову регламентацію їх діяльності.

Положення про підрозділи розробляються з урахуванням таких рекомендацій:

- 1) вони повинні бути конкретними, а формулювання, які містяться в них, чіткими й однозначними;
- 2) складати їх слід за єдиною методикою керівникам підрозділів за умови допомоги з боку служби, яка забезпечує розробку й розв'язання питань організації й управління;
- 3) положення мають бути погоджені між собою;
- 4) при розробці положень слід додержуватися принципу системності, який полягає в тому, що складання положення про новий або зміна положення про

діючий підрозділ, як правило, приводить до перегляду (коригування, зміни) положень про інші підрозділи;

5) положення у міру зміни функцій підрозділів, методів їх виконання, ролі і місця підрозділу в системі управління необхідно переглядати (як правило, один раз на три роки). Положення затверджуються керівником підприємства або його заступником відповідно до встановленого між ними розподілу функцій. Підготовку і затвердження положень, тобто введення їх у дію, доцільно здійснювати одночасно для всіх підрозділів або згідно з графіком.

**Посадова інструкція** — організаційно-розпорядчий документ, що регламентує роботу виконавця і визначає його компетенцію; її наявність — необхідна передумова раціональної організації праці.

У кожній сфері людської діяльності є так звані «вічні теми», ігнорування яких свідчить про поганий смак або «непросування» фахівця.

Для когось вони — просто данина моді. Хоча, за великим рахунком, саме такі кон'юнктурні проблеми є найбільш затребуваними на практиці. Посадова інструкція належить саме до таких тем. Якою би творчою й неформальною не була атмосфера компанії, яка швидко розвивається, рано чи пізно у топ-менеджера настає період усвідомлення того, що необхідно об'єктивно оцінити рівень керування й відповідним чином формалізувати менеджмент. Незалежно від нашого ставлення до слова «формалізація», вона є процесом об'єктивно необхідним, і з розвитком компанії необхідність ця тільки зростає. Чим же це відрізняється від бюрократії у безпосередньому значенні цього слова? Якістю. Якісними характеристиками документообігу в організації. Першим кроком у цьому процесі може стати розробка й «впровадження в життя» ефективних посадових інструкцій.

Алергія на курні документи, у тому числі і посадові інструкції епохи розвиненого соціалізму, як показує практика, давно минула (не без допомоги фахівців консалтингових агентств). Прийшла черга робити конкретні кроки щодо їх розробки, з огляду при цьому — на місію й стратегію розвитку компанії, специфіку організаційної структури та культури. На жаль, доводиться констатувати, що менеджери середньої й низової ланки виявилися не готовими до належного виконання цього завдання. Ступінь цієї неготовності досить просто проілюструвати інтернет-запитами із проханнями «поділитися» посадовою інструкцією на ту чи іншу посаду — бажанням роздобути готове «рішення». За кожним таким запитом виконавця, напевно, стоїть розпорядження боса підготувати аж ніяк не формальний папірець, а діючий інструмент управління.

## Лекція 5. Самоменеджмент *План лекції*

5.1. Конфлікти в діяльності менеджера: сутність та види

5.2. Методи подолання конфліктів

**Література:** 3 с. 35-42; 4 с. 13–15.

### 5.1 Конфлікти в діяльності менеджера: сутність та види

**Самоменеджмент** (self-management) – це наука про самоорганізацію та самоуправління діяльності людини. Іншими словами це послідовне і цілеспрямоване використання керівниками або спеціалістами фармації випробуваних методів та практичних навичок з організації роботи для підвищення її ефективності та досягнення намічених професійних цілей.

**Предметом** самоменеджменту є феномен самоорганізації людського фактору та система ресурсів працівника, за допомогою яких людина долає критичні ситуації і виходить на новий рівень як саморозвитку, так і підвищення професійної компетенції.

**Завданням** самоменеджменту є оптимізація трудової діяльності, що містить самооцінку, самоконтроль, складання програми дій, використання сучасних технологій у роботі тощо.

В самоменеджменті можуть виникнути наступні види конфліктів:

- внутрішньоособистісних (перша група);
- міжособистісних, внутрішньогрупових і міжгрупових (друга група).

Аналіз діяльності сучасних організацій дає підстави робити висновок, що *конфлікт є важливою формою взаємодії людей*, засобом вирішення тих чи інших ділових проблем та самоствердження особистості в колективі. Поява конфліктів і їх подальший аналіз дає змогу глибше вникнути у тонкощі ділових стосунків, таємниці порозуміння між менеджерами і працівниками, виробити оптимальну стратегію взаємодії: спірним сторонам шанс уникнути серйозної сутички. Це дуже важливо передусім для сучасних організацій, менеджери та працівники яких вважаються особистостями з розвиненим почуттям гідності, чіткими рольовими установками, своїм «Я», орієнтацією на діловий успіх.

Зміст основних причин виникнення конфліктів в організаціях у двох основні групах конфліктів —

Варто зауважити, що роль конфліктів у діяльності сучасних організацій розглядається науковцями з різних позицій.

Деяко з дослідників вважає, що найголовніше — це *попередження конфліктів в організаціях та їх профілактика*. Тому за такого підходу вони ставляться до конфліктів як до «хвороби людського спілкування», яку необхідно лікувати засобами «соціальної медицини».

Інші автори наполягають на тому, що конфлікти в організаціях — це *нормальне, а до певної міри бажане явище*, розглядаючи їх як рушійну силу організаційних змін, їх суттєвий чинник. Наслідком конфлікту виявляються *зміни*, які, в свою чергу, вступають у суперечність із застарілими, неактуальними нормами життя, що неминуче призводить до назрівання нових зіткнень протилежних інтересів, думок. Але ж завдяки такому процесу з'являється низка ідей нормальності соціальних та міжособистісних конфліктів, оскільки безконфліктність означала б «втрату індивідуальності, свободи, автентичності».

«*Теорія розв'язання*», що ґрунтується на загальних засадах людських потреб,— це ще один підхід до вивчення організаційних конфліктів у наукових працях західноєвропейських учених, в якому головним прийомом розгляду є *вчасне розпізнавання конфлікту та контроль над ситуацією*.

Наявність різних підходів свідчить про дуже *складну природу* цього явища та необхідність його аналітичних досліджень спеціальними науками.

Починаючи з 60-х років ХХ століття, вивчення природи, причин виникнення і різних форм прояву конфліктів, у т. ч. організаційних, було одним з найважливіших напрямків роботи провідних наукових центрів Європи та США. На деяких факультетах університетів (поліцейських, юридичних, економічних та ін.) конфліктологія входила до обов'язкових навчальних дисциплін. Протягом останніх десяти-п'ятнадцяти років і вітчизняні психологи-науковці неабияк зацікавилися проблемами конфлікту.

Проблема конфліктів є предметом вивчення різних наук від соціології до юриспруденції. Проте особлива роль у дослідженні конфліктів належить *психологам*, оскільки учасниками конфліктної взаємодії в організаціях виступають люди. Організаційні конфлікти не завжди виникають внаслідок дії суб'єктивних чинників, однак їх розгортання та розв'язання залежить від *безпосередніх учасників конфлікту*, від сприйняття та оцінки ситуації, себе та опонентів у ситуації, їх розуміння і ставлення одне до одного, розуміння мотивів, цінностей та стратегій конфліктної поведінки. Отож, *психологічне забезпечення управління конфліктами в організаціях* є одним із найважливіших напрямків діяльності організаційних психологів.

Переходячи до визначення змісту організаційних конфліктів та основних їх видів, варто зазначити, що такі конфлікти загалом можна розглядати як суперечності, які виникають у процесі функціонування певних організаційних структур (міністерств, банків, підприємств, закладів освіти тощо). Більш дохідливим можна вважати таке тлумачення: *організаційний конфлікт* — це активне зіткнення двох або більше різноспрямованих сил, яке виникає через розбіжності позицій та інтересів, ціннісних орієнтацій, соціальних установок, планів як окремих працівників, формальних і неформальних груп, що функціонують в організації, так і організацій в цілому внаслідок загострення суперечностей у процесі їх діяльності й розвитку.

У психології існують різноманітні *класифікації конфлікту* залежно від критеріїв, що лежать в основі поділу. Конфлікти, які виникають в управлінні організаціями, також можуть бути класифіковані за різними критеріями. Доцільним для здійснення «базової» класифікації конфліктів (рис. 6.1), на думку авторів, є використання таких *критеріїв*:

- *тип організації*, в якій виникають конфлікти (школа, міністерство, банк, ТОВ, СП, ПП тощо);

- *місце локалізації конфлікту* (всередині організації чи зовні під час її взаємодії з соціальним середовищем). Можуть бути внутрішніми й зовнішніми;

- *кількість людей, задіяних в конфлікті* (від однієї людини до кількох малих або великих соціальних груп). Можуть бути: внутрішньоособистісними, міжособистісними, між особистістю і групою, між двома групами;

- *управлінський статус учасників конфлікту* (їх місце в системі вертикальних або горизонтальних управлінських стосунків). Можуть бути: вертикальними та горизонтальними;

- *статус керівника в конфлікті*. Можуть бути: конфлікти, в яких керівник організації є безпосереднім їх учасником, та конфлікти, в яких керівникові доводиться бути «третьою стороною», тобто коли він є посередником у розв'язанні конфліктів.

Як правило, конфлікт в організації має «багатовимірну» *класифікацію*. Наприклад, конфлікт між працівниками організації може бути класифікований як внутрішньоорганізаційний, горизонтальний (між особами, що посідають однакої місце в ієрархії управлінських стосунків), інтергруповий (усередині групи). Пре, ставник управлінського персоналу у конфлікті може відігравати роль посередника у процесі розв'язання конфлікту.

Визначення видів організаційних конфліктів уможлиблює більш точне окреслення причин, що викликають їх.

Аналіз певної літератури та досвіду діяльності організацій показує, що всі конфлікти класифікують за причинами їх виникнення:

- конфлікт ролей — зіткнення різних соціальних ролей, які виконуються однією людиною або кількома людьми (групами, організаціями);

- конфлікт бажань — зіткнення кількох бажань у свідомості однієї людини, зіткнення свідомостей кількох людей (груп, організацій) з приводу одного й того бажання;



- конфлікт норм поведінки — зіткнення цінностей, норм поведінки, життєвого досвіду під час взаємодії та спілкуванні людей (груп, організацій).

Причини виникнення конфліктів в організаціях

Загальні причини конфліктів	Конкретизація причин різних типів конфліктів	
	причини міжособистісних, внутрішньогрупових та міжгрупових конфліктів в організаціях	причини внутрішньоособистісних конфліктів у менеджерів та працівників організацій
Конфлікт ролей	Очікування від людини неадекватних дій (з боку суспільства, конкретної організації, управлінського персоналу) (тип 1)	Неадекватне виконання соціальних ролей учасниками спільної діяльності та управлінської взаємодії (різне ставлення до діяльності, різні цілі діяльності) (тип 4)
Конфлікт бажань	Зіткнення різних бажань (потреб, інтересів тощо) у свідомості однієї людини, які можуть мати особистий характер або бути пов'язаними з діяльністю організації (тип 2)	Зіткнення свідомостей різних людей (груп) щодо якогось бажання, особисте або пов'язаного з цілями організації (розділ обмежених ресурсів, досягнення мети процесі конкурентної боротьби) (тип 5)
Конфлікт норм поведінки	Зіткнення цінностей, норм поведінки, життєвого досвіду у свідомості однієї людини (тип 3)	Зіткнення цінностей, норм поведінки, життєвого досвіду людей (груп) у процесі спілкування та соціальної взаємодії (тип 6)

## 5.2. Методи подолання конфліктів

Динаміку організаційного конфлікту відповідно до загальних підходів щодо динаміки конфліктів можна розглядати як послідовну зміну чотирьох стадій:

- виникнення об'єктивної конфліктної ситуації;
- усвідомлення об'єктивної конфліктної ситуації бодай одним учасником, конфліктної взаємодії,

що є необхідною і достатньою підставою для того, щоб стверджувати наявність конфлікту;

- перехід до конфліктної взаємодії;
- розв'язання конфлікту.

Аналіз змісту та структури конфліктів в організаціях дає змогу розглянути одну з найважливіших і найскладніших проблем у діяльності організаційних психологів — психологічне забезпечення управління організаційними конфліктами.

Під час вирішення цієї проблеми насамперед слід враховувати, що управління організаційними конфліктами має два основних завдання:

- застосування управлінським персоналом спеціальних способів і прийомів запобігання (профілактики) ймовірних конфліктів;
- пошуки шляхів та умов подолання вже існуючих, реальних конфліктів.

Заходи для запобігання конфліктам спрямовані передусім на досягнення узгодженості інтересів і дій учасників спільної діяльності, координацію їх цілей з метою ефективного розв'язання завдань. Запобігання (профілактика) конфліктів в організаціях може здійснюватися двома основними способами:

- за допомогою «вертикальних» управлінських дій, які реалізуються організаційними структурами, що знаходяться на вищому рівні в ієрархії управлінських стосунків;
- за допомогою самостійних дій, які реалізуються керівниками організацій спільно з працівниками автономно, без втручання вищих управлінських органів.

Перший спосіб реалізується, як правило, в межах планування діяльності певних організаційних заходів вищими органами управління. Наприклад,

плануючи роботу організації на наступний рік, керівництво може передбачати виділення достатніх фінансових ресурсів, які попереджають можливість виникнення конфліктів між підрозділами через незадовільне матеріально-технічне забезпечення. Аналогічні заходи можуть упроваджувати керівники організації і під час визначення термінів виконання певних завдань структурними підрозділами.

Крім того, до «вертикальних» управлінських дій у процесі діяльності, коли ймовірність конфліктів зростає, належать реалізація одноразових персональних розпоряджень керівника (наприклад, видання відповідного наказу тощо), здійснення загального, генерального регулювання (наприклад, підготовка відповідних службових інструкцій, директив, стандартів тощо).

Інший спосіб запобігання конфліктам, який реалізується самотужки всередині певної організації, може полягати, наприклад, у застосуванні керівником організації спільно з управлінською командою таких заходів:

- чіткого планування діяльності організації і визначення конкретних обов'язки усіх її працівників;
- урахування індивідуально-психологічних особливостей працівників (їхніх потреб, інтересів, здібностей, особливостей характеру, темпераменту тощо) під час упорядкування роботи та розподілу завдань;
- створення для всіх однакових можливостей і умов для підвищення їх професійної майстерності та професійного зростання;
- залучення працівників до спільного обговорення актуальних проблем життєдіяльності організації та пошуків оптимальних шляхів їх вирішення (під час проведення оперативних нарад, зборів трудового колективу тощо).

Подолання конфліктів зазвичай здійснюється за двома основними напрямками:

- управління латентними (прихованими) конфліктами;
- подолання відкритих (реальних) конфліктів (рис. 4.2).

Управління латентними (прихованими) конфліктами передбачає їх розпізнавання та усвідомлення. Це сприяє зменшенню внутрішнього напруження сторін суперечності, пошуку шляхів розв'язання конфлікту вже на ранніх етапах виникнення, виявленню помилкових спорів. Досягти цього можна, зокрема, створенням у межах психологічних служб організацій на кшталт: «Ваш настрій» чи «Бюро скарг», які б виявляли приховані конфлікти. Проведення психологом або керівником особистих бесід з працівниками та вжиття групових заходів сприяє подоланню виявлених конфліктів.

Подолання відкритих (реальних) конфліктів іноді здійснюється за допомогою т. зв. *обходу конфлікту*, до якого вдаються тоді, коли успішне розв'язання його неможливе. Такий спосіб передбачає використання певних заходів, а саме:

- *ізоляцію, «розведення» сторін* — коли один чи кілька учасників конфлікту ізолюються, через що в них зникає необхідність у контактуванні (наприклад, переведення когось із працівників в іншу організацію);
- *обмеження можливостей* — коли одного чи кількох учасників конфлікту позбавляють влади, яка необхідна для реалізації власних інтересів (наприклад, коли керівника певного підрозділу звільняють з посади);
- *запровадження штрафних санкцій* — коли в результаті застосування адміністративних санкцій, реальних чи можливих, сторони змушені припинити конфлікт (наприклад, на конфліктуючих працівників може позитивно вплинути попередження керівника підрозділу про винесення догани обом за некоректну поведінку);
- *зміну напрямку енергії* — коли енергія учасників конфлікту спрямовується в інший бік або для виконання спільних завдань, або для подолання зовнішніх «ворогів» (наприклад, доручення сторонам конфлікту підготувати презентацію діяльності підрозділу на спільних зборах усієї організації);
- *витіснення* — коли конфлікти ігноруються, заперечуються або замовчуються авторитетними людьми, які формують громадську думку в колективі, або самими учасниками суперечностей, сподіваючись, що напружена ситуація з часом зникне (наприклад, під час конфлікту між двома керівниками підрозділів, зумовленого особливостями їх характеру, керівник організації не зважає на це, сподіваючись, що конфлікт зникне сам по собі);
- *співіснування* — мовчазна відмова учасників конфлікту від постійного розпалювання ворожнечі, коли сторони усвідомлюють пріоритет загальних цілей та інтересів або толерантно ставляться один до одного.

Отже, варто наголосити, що обхід конфлікту стає можливим лише завдяки *активному впливові керівника на об'єктивну конфліктну ситуацію*.

*Фактичне розв'язання конфлікту* — це ліквідація відкритого спору в результаті врахування або реалізації інтересів однієї чи обох сторін конфлікту.

По-перше, це може бути *силове розв'язання конфлікту*. За такого варіанта обидві сторони конфлікту спрямовують свої зусилля на досягнення перемоги і пригнічення опонента. Можливі такі основні форми силового розв'язання конфлікту:

- *боротьба сторін;*
- *примушування (третьою стороною)*. У процесі силового розв'язання конфлікту можуть застосовуватися різні (часто не дуже порядні) засоби, особливо тоді, коли до конфлікту причетна особа, що стоїть вище у службовій ієрархії: завдати шкоди репутації; дискредитація; блокування просування «службовими сходами»; обмеження можливостей підвищення заробітної плати та отримання премій тощо.

Проте досвідчений менеджер у таких випадках не вдається до інтриг, а використовує засоби, які завжди має у власному розпорядженні, зокрема, переведення на нижчу посаду або звільнення з роботи основних винуватців.

По-друге, *розв'язання конфлікту «за вироком»*:

- *прийняттям рішення жеребкуванням, голосуванням;*
- *арбітражним рішенням* (за рекомендацією «третейського суду» — спеціально незацікавленої комісії чи особи). Наприклад, розгляд конфліктів між керівником підрозділу та його заступником керівник організації може делегувати до спеціально створеної для цього комісії.

По-третє, *коопераційне розв'язання конфлікту*, коли учасники конфлікту працюють спільно задля розв'язання проблеми. Коопераційне розв'язання конфлікту досягається за допомогою таких заходів:

- *посередницького рішення;*
- *досягнення компромісу шляхом переговорів між сторонами конфлікту;*
- *спільного вирішення сторонами проблеми на основі співробітництва.* Необхідно наголосити, що коопераційне розв'язання конфлікту є найбільш складним способом, оскільки, крім перетворення об'єктивної конфліктної ситуації (як це спостерігається за силового розв'язання конфлікту чи розв'язання за допомогою третьої сторони), він передбачає ще й перетворення самих учасників конфлікту (зміну їх інтересів, потреб, установок тощо).

*Алгоритмом фактичного розв'язання «реальних» конфліктів* є пошук відповідей на три найголовніші питання.

1. Чому сторони вступають у конфлікт?
2. Чого вони хочуть домогтися?
3. Як вони намагаються це зробити?

Ці питання постають перед різними учасниками конфлікту на різних його стадіях, але очевидно одне: чим раніше учасники конфлікту, або люди, які допомагають їм розв'язати спір, поставлять собі ці питання і зможуть знайти адекватні відповіді на них, тим швидше можна локалізувати конфлікт та успішно розв'язати його. Це дуже актуально для розв'язання конфліктів на основі кооперації, співпраці з опонентом (колаборації).

*Колаборативний процес* — це система взаємодії й переговорів з опонентом. Головною метою колаборативного процесу є:

- досягнення колаборативної перемоги, коли максимально задовольняються інтереси всіх сторін, які беруть (прямо або опосередковано) участь у конфлікті;
- досягнення процедурного задоволення (задоволення не тільки результатом, а й власне перебігом переговорного процесу), а відтак і психологічного задоволення всіх учасників конфлікту.

Тобто можна стверджувати, що колаборативний процес спрямований на досягнення згоди між людьми, посилення їхньої взаємодії та поліпшення міжособистісних стосунків.

В окремих випадках колаборативні переговори відбуваються безпосередньо між учасниками конфлікту, без посередників. Але, як правило, це можливо лише за високої культури сторін, їх здатності до саморегуляції, а також наполегливого прагнення якнайшвидше і найефективніше розв'язати конфлікт. Тому досить часто колаборативні переговори здійснюються за допомогою арбітрів, якими, зокрема, можуть бути й керівники організацій.

Реалізація колаборативного процесу нерозривно пов'язана з аналізом його учасниками раніше названих *трьох найголовніших питань*.

*Аналіз питання «Чому сторони вступають у конфлікт?»* передбачає з'ясування основних поглядів і сформованих інтересів учасників конфлікту. Тут доцільно користуватися класифікацією основних груп потреб особистості.

Аналізуючи інтереси, важливо пам'ятати, що вони завжди виражають життєву спрямованість, сутність людей і тому обговоренню в процесі переговорів не підлягають. Тобто змусити людей змінити свої інтереси — марна справа. *Предметом обговорення може бути лише ступінь важливості, значущості цих інтересів у момент конфлікту*. Ієрархію інтересів і справді можна принаймні тимчасово змінити.

Проте в більшості випадків *учасники конфліктів не завжди чітко самі усвідомлюють власні інтереси*, не завжди можуть відшукати коректну форму для ознайомлення з ними опонентів, а тим більше — не завжди «підносяться» до усвідомлення необхідності зрозуміти те, чого прагне опонент. Те саме, на жаль, часто спостерігається і тоді, коли керівник організації є «арбітром» у розв'язанні конфлікту. Замість того, аби з'ясувати, які саме інтереси «виборюють» учасники конфліктної ситуації, що насправді турбує людей, дехто вдається тільки до дисциплінарних санкцій стосовно обох сторін, чи намагається настільки «тиснути» на людину, щоб та змінила свої інтереси.

Наступне важливе питання *“Чого люди домагаються?”*. Його аналіз дає змогу з'ясувати вимоги учасників конфлікту, тобто зрозуміти принципово спірні питання, які сягають «корінням» в інтереси кожної зі сторін. Фактично йдеться про те, чого людина бажає для реалізації своїх інтересів. Так, співробітник, який потребує самореалізації, може висунути такі вимоги: можливість упроваджувати власний, оригінальний підхід до виконання певної професійної діяльності; звільнення від постійних перевірок та критичних зауважень керівника тощо.

Необхідно зауважити, що *вимоги, які висувують учасники конфлікту, цілком підлягають обговоренню*: з приводу них можна дискутувати, вести певні переговори, оцінювати, вимірювати, порівнювати тощо. Але треба завжди зважати на те, ідо сторони конфлікту фактично домовляються не про вимоги, а про ті інтереси, які замасковані за ними. У процесі висування та обговорення вимог необхідно домагатися, щоб вони були обґрунтованими, чітко сформульованими.

Завершальне питання *«Як можна досягти бажаного результату в конфлікті?»* передбачає визначення позицій сторін, тобто їхніх міркувань і

пропозицій щодо розв'язання спірних питань і задоволення інтересів учасників конфлікту.

## Лекція 6 Нормування управлінської праці

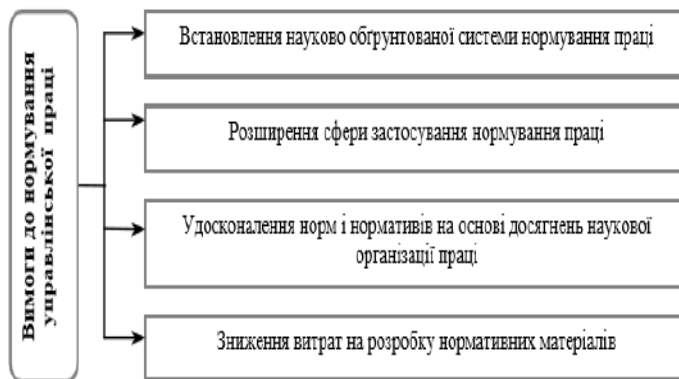
### План лекції

- 6.1. Види норм і завдання нормування управлінської праці.
- 6.2. Облік та аналіз робочого часу. Фотографія та самофотографія робочого дня

**Література:** 3 с. 43–49; 4 с. 16–18.

### 6.1. Види норм і завдання нормування управлінської праці

Нормування праці є найважливішим напрямом НОП. Здійснення заходів з будь-якого напрямку НОП не може бути ефективним, якщо вони не супроводжуються встановленням відповідних норм праці. Добре налагоджене нормування дозволяє здійснювати ефективний контроль мірою праці та споживання, сприяє досягненню наміченого рівня продуктивності праці. Нормування праці — це встановлення міри витрат праці на виконання певного обсягу робіт у певних організаційно-технічних умовах. Завданням нормування праці є визначення трудомісткості робіт і необхідної для їх виконання чисельності працівників.



Без обґрунтованих норм раціоналізація процесів розподілу і кооперації праці, розробка прогресивних технологій виконання робіт, удосконалення методів роботи суб'єкта управління унеможливується. При нормуванні праці використовуються такі види

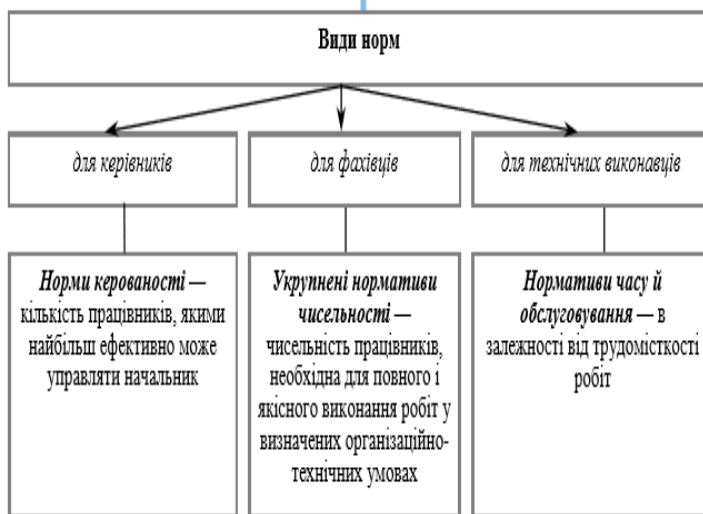
норм:

- норми часу — похідна величина при розрахунку інших видів норм є час, необхідний для виконання одиниці роботи при певних організаційно-технічних умовах

- норми вироблення — кількість одиниць роботи, які мають бути виконані за одиницю часу однією особою або групою. Норма вироблення обернено пропорційна нормі часу

- норма чисельності — кількість осіб певного фаху та кваліфікації, необхідна для виконання певного обсягу робіт або для обслуговування конкретних об'єктів.

- норми керованості — кількість працівників, якими найбільш ефективно може управляти один менеджер. Вважається, що для вищої ланки управління вона складає  $7 \pm 2$ , тобто, від 5 до 9 осіб.



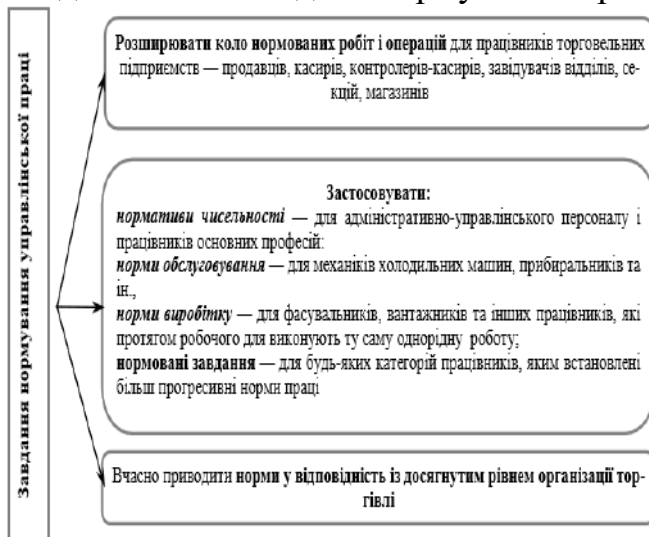
Для технічних виконавців та допоміжного персоналу додаються:

- Норма часу обслуговування є час, встановлений на обслуговування одиниці обладнання, виробничих площ, інших господарських одиниць при певних організаційно-технічних умовах

- норма обслуговування - кількість одиниць обладнання, виробничих площ або інших

виробничих одиниць, встановлена для обслуговування однією особою або групою Особливості управлінської праці звужують можливості впровадження норм і нормативів, однак значна частина управлінських робіт все ж таки підлягає нормування.

Здійснення заходів з нормування праці менеджерів базується на всебічному



вивченні використання їх робочого часу. При цьому вивчається:

- раціональність виконання робіт;
- відволікання на, не характерні для даного підприємства роботи;
- змістовність праці

Методи вивчення організації праці та витрат робочого часу менеджерів:

- анкетне опитування;
- усне опитування;
- фотографія й самофотографія робочого часу;
- моментні спостереження.

Метою анкетного та усного опитування є виявлення точки зору працівника щодо раціональності організації його праці: наскільки чітко визначені його обов'язки (кількість та скільки часу потребують), чи планується його робота й якою є частка позапланових робіт, чи є втрати робочого часу (скільки і з яких причин), які засоби механізації, автоматизації та оргтехніки використовуються, чи задовільняють працівника організація його робочого місця та умови праці, які в нього є пропозиції щодо вдосконалення праці.



## 6.2. Облік та аналіз робочого часу.

### Фотографія та самофотографія робочого дня

До основних недоліків організації управлінської праці слід віднести те, що тривалість трудових процесів, які виконують керівники, зростає насамперед через різні витрати часу з організаційних та інших причин.

Канали втрат робочого часу в управлінців:

- відволікання в робочий час на зайві заняття;
- залишення робочого місця за власним бажанням;
- неповернення на роботу після виконання завдань.

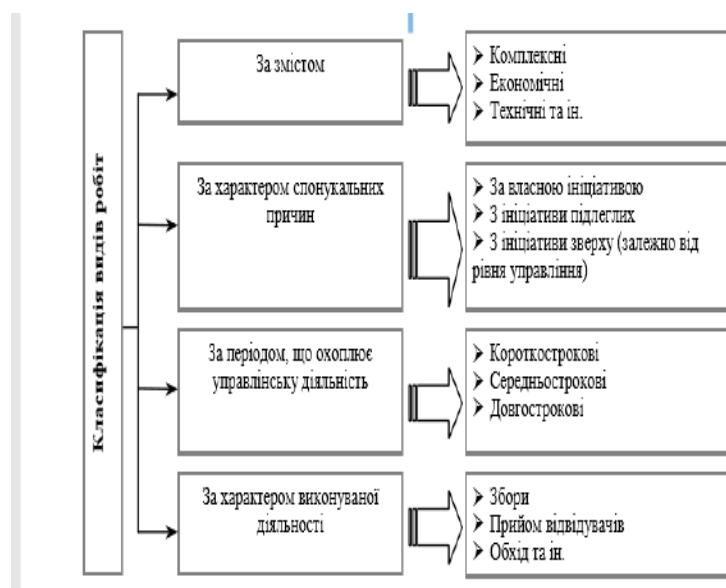
Всі ці втрати можуть і мають бути ліквідовані. Доцільно та економічно вигідно доручити виконання не властивих висококваліфікованим фахівцям функцій відповідним групам службовців. Одним із шляхів зниження витрат часу на виконання різних управлінських операцій є вміння керівника раціоналізувати свою роботу. Рівень організації праці керівника передусім відрізняється тим, як він використовує свій робочий час, час для вирішення головних питань та тих, які можна вирішити пізніше; як він розподіляє питання, які має вирішити сам і які можна доручити керівникам та фахівцям нижчого рівня управління. Тільки в результаті стандартного вивчення витрат робочого часу, їх аналізу можна упорядкувати розстановку кадрів, звільнити керівників від невласливих їм функцій, а фахівців від нетворчої праці. Необхідно в кожному конкретному випадку всебічно проаналізувати, в якому обсязі виконує роботу кожний фахівець і чи відповідає його кваліфікація функціям, які ним виконуються.

Управлінські функції слід деталізувати так, щоб усунути зайві операції, спростити документацію та упорядкувати документообіг. Конкретизація



посадових обов'язків керівників та фахівців, що потребує мінімальних витрат, може дати значну економію. У свою чергу, підвищення ефективності праці не повинно досягатися за рахунок погіршення умов. Тому, розглядаючи зміст управлінської праці в комплексі, необхідно всебічно досліджувати її соціальні аспекти. Виникнення невластивих керівникам функцій зумовлено цілою низкою обставин. Серед них, як показали дослідження, вирішальна роль належить організації праці, виробництва та управління. Саме у сфері виробничої діяльності керівників виникають такі фактори, які, взаємодіючи між собою, створюють функції, невластиві управлінцям:

- неузгодженість роботи служб та підрозділів;
- відсутність чіткого розподілу обов'язків між службами та окремими працівниками;
- недоліки в організації матеріально-технічного забезпечення;
- неукomплектованість штатів згідно з нормативами;
- недоліки в організації оперативного планування та управління;
- дефіцит кваліфікованих кадрів.



При раціональній організації праці керівник завжди має достатньо повне уявлення про діяльність ввіреного йому колективу і одночасно звільняється від вирішення другорядних питань, що потребують багато часу. Праця керівника характеризується не тільки тим, що він здійснює окремі види діяльності як спеціаліст, а організує, об'єднує зусилля інших виконавців. Якою б досконалою не була структура виробничого колективу, завжди

виникатимуть питання, вирішення яких потребує втручання керівника для синхронізації дій окремих ланок та виконавців з урахуванням конкретних програм та умов їх реалізації.

Аналіз використання робочого часу керівників і спеціалістів за допомогою коефіцієнтів доцільно проводити в двох напрямках.

Перший напрям дає характеристику екстенсивного використання робочого часу, тобто відображає використання фонду робочого часу.

Другий напрям відображає ступінь раціональності завантаження працівників різними видами робіт, тобто оцінюється структура витрат робочого часу.

Ступінь екстенсивного використання робочого часу оцінюється величиною коефіцієнта екстенсивності  $K_e$ , який розраховується за формулою:

$$K_e = 1 - \Pi/\Phi \quad (6.1)$$

де  $\Pi$  — регламентовані і нерегламентовані перерви в роботі;  $\Phi$  — фонд робочого часу в хвилинах.

За допомогою методу фотографування робочого дня встановлено, що втрати робочого часу управлінського персоналу складають:

— у керівників — 95 хв. — у спеціалістів — 97 хв. — у технічних виконавців — 105 хв.

Фонд робочого часу складає: — для керівників — 495 хв. — для спеціалістів — 480 хв. — для технічних виконавців — 2880 хв.

Підставивши формулу (6.1) дані результатів хронометражних досліджень, отримуємо такі результати:

$$K_e (\text{кер.}) = 0,8; K_e (\text{спец.}) = 0,79; K_e (\text{Т.В.}) = 0,78$$

Загальний коефіцієнт використання робочого часу працівників апарату управління складає:  $K_e (\text{зал.}) = 0,8 + (0,79 \cdot 20) + (0,78 \cdot 6) / 27 \text{ чол.} = 0,78$

Отже, керівників та спеціалістів підприємств є резерви кращого використання фонду робочого часу, оскільки максимально допустимий коефіцієнт екстенсивності становить 0,94.

Цей показник може бути доповнений показниками, що характеризують величину втрати робочого часу з різних причин, а саме:

1) коефіцієнт втрати робочого часу, що не залежить від працівників (з організаційно– технічних причин),

$$K_{\text{по}} = \text{По}/\Phi \quad (6.2)$$

де  $\text{По}$  — втрати часу з організаційно-технічних причин;

2). Коефіцієнт втрати робочого часу з вини працівників,

$$K_{\text{пр}} = \text{Кпр}/\Phi \quad (6.3)$$

де  $\text{Пр}$  — втрати робочого часу, що залежать від працівників. Отже, коефіцієнт втрати робочого часу з вини працівників складає 0,07. Це свідчить про незначні втрати часу з вини самих же працівників апарату управління. Коефіцієнт втрати робочого часу, що не залежать від працівників, складає 0,23. Це досить високий показник. На нього впливає багато факторів, які в більшості випадків не залежать від працівників. Детальний аналіз причин та «поглиначів» часу керівників та спеціалістів висвітлено нижче.

Основними причинами втрат часу працівниками апарату управління є:

- нечітке визначення терміновості і складності робіт, внаслідок чого працівники не можуть правильно зорієнтуватися в ситуації беруть на себе або занадто багато роботи, або занадто мало і тонуть в дрібницях;

- незадовільна організація планування, внаслідок чого управлінський персонал не справляється з розподілом часу на виконання тих чи інших завдань, а також відвідувачі, телефонні дзвінки.

Ступінь раціональності використання витрат робочого часу за рекомендаціями НДІ праці визначається шляхом порівняння фактичних витрат з нормативами, встановленими стосовно певної посадової категорії працівників. Коефіцієнт раціональності витрат робочого часу дає якісну характеристику структури витрат робочого часу. Він може бути застосований тільки за наявності відповідних нормативів. Проте в більшості компаній таких нормативів не існує, а тому застосування цього показника неможливе.

На другому етапі аналізу використання робочого часу управлінського персоналу проаналізованої причини втрат часу управлінського персоналу (у % від загальної втрати часу):

1. Причини, які залежать від самого керівника:

1) виконання великого обсягу роботи яку можна було б делегувати підлеглим, — 28 %;

2) невизначений порядок терміновості і важливості роботи — 12 %;

3) відсутність плану раціонального використання робочого часу — 11 %.

2. Причини, які не залежать від керівника:

1) не підготовлені заздалегідь питання підлеглих — 14 %;

2) не заплановані телефонні розмови — 10 %;

3) не заплановані відвідувачі — 15 %.

3. Решта 10 % часу було втрачено через: — відсутність зв'язку або неточний зворотній зв'язок між керівником і підлеглими; — очікування зустрічі або інших заходів

Найважливіші «поглиначі» часу керівників та спеціалістів:

1. Нечітка постановка цілі.

2. Відсутність пріоритетів у справах.

3. Намагання надто багато зробити за один раз.

4. Відсутність уявлення про шляхи вирішення завдань

5. Погане планування робочого дня.

6. Недостатнє делегування.

7. Телефонні розмови.

8. Відволікаючий шум.

9. Недостатня підготовка до бесіди та обговорень.

10. Розмови на сторонні теми.

11. Недостатня кількість сучасних технічних засобів управління.

Цілі спонукають людину до дій. Поставивши перед собою мету, людина начебто кидає виклик сама собі. Крім того, без сформульованих цілей відсутні критерії оцінки діяльності, отже, цілі є масштабом для оцінки досягнутого, мотивами, що визначають активність людини. Якщо людина поставила собі мету, то внаслідок цього виникає такий стан напруги, що діє, як рушійна сила, і зникає лише тоді, коли мета досягнута. Цілі є уявленням про майбутнє. Щоб поставити собі цілі, треба думати про майбутнє. Мислення в масштабах цілей сприяє тому, що деталі підкоряються цілому, стає ясним, у якому напрямку рухатися і яким

повинен бути кінцевий результат. Для самоменеджменту принципове значення має розуміння того, куди людина хоче прийти і куди вона потрапити не хоче (самовизначення), щоб не виявитися там, куди її хочуть привести інші. Цілі слугують концентрації сил на дійсно ключових напрямках. Для того, щоб вибрати реальні і досяжні цілі, людина має мати досить твердий характер і реалістичний погляд на життя. Таким чином, постановка мети вимагає висловити і точно сформулювати явні і приховані потреби, інтереси, бажання чи задачі, а також зорієнтувати дії і вчинки на ці цілі і їх досягнення. Постановка цілей у самоменеджменті означає погляд у майбутнє, орієнтацію і концентрацію власних зусиль і активності на тому, що повинно бути досягнуто; у такий спосіб мета описує кінцевий результат. Доти, поки людина цього не зробить, вона не може бути впевненою, що її зусилля спрямовано у правильному напрямку. Той, хто ставить перед собою мету, має чітко уявляти собі її важливість, а оцінивши це, він одночасно відповість на запитання, чи варто взагалі займатися на даному етапі цією метою. Варто пам'ятати, що цілі не задаються один раз і назавжди. Постановка цілей – це безупинний процес, оскільки цілі можуть і, як правило, змінюються з часом. Найчастіше це трапляється, коли в процесі контролю реалізації цілей з'ясується, що вони були обрані без достатнього обґрунтування і детальної оцінки своїх можливостей і ресурсів, що запити виявилися завищеними чи, навпаки, заниженими. Знати свої цілі і прагнути до їх досягнення – значить концентрувати власну енергію на дійсно важливих справах, а не витратити сили даремно. Постановка цілей є передумовою планування, прийняття рішень і наступної їх реалізації.

## **Лекція 7**

### **Організація робочого місця менеджера**

#### *План лекції*

7.1. Поняття робочого місця менеджера та його організація

7.2. Організаційне оснащення робочих місць.

**Література:** 3 с. 43–49; 4 с. 16–18.

#### **7.1. Поняття робочого місця менеджера та його організація**

Відповідною точкою будь-якої виробничої діяльності є робоче місце людини, яке має суворо визначені функції. Поняття «робочого місця» має подвійний зміст. З одного боку, це первинна ланка виробничої структури підприємства, з іншого, суто технічного боку, — зона, оснащена необхідними технічними засобами, в якій здійснюється трудова діяльність виконавця або групи виконавців, які спільно виконують одну функцію, роботу, операцію, елементарну процедуру, при можливо менших фізичних зусиллях та мінімальному нервовому навантаженні.

Завдання, в яких використовується поняття «робоче місце»	
<i>Організаційно-технологічне проектування та календарне планування</i>	<i>Керування зайнятістю та забезпечення підприємства людськими ресурсами</i>
Робоче місце — частина виробничого простору, оснащена засобами праці для виконання елементів управлінського чи виробничого процесу одним співробітником або групою	Робоче місце — сфера діяльності одного співробітника або виконання сукупності функцій, закріплених за одним співробітником

Під робочим місцем працівника апарату управління мається на увазі зона його трудової діяльності, оснащення необхідними засобами праці. Поняття «організація робочих місць» включає: • влаштування і планування службових приміщень і розміщення в них робочих місць; • планування робочих місць; • оснащення робочих місць необхідними меблями і сучасними технічними засобами опрацювання інформації.

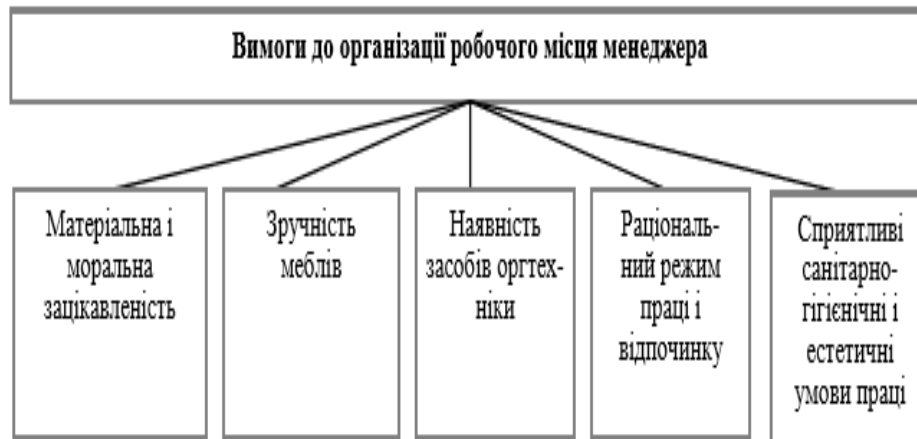
Основні складові робочого місця:

- цілі, уявлення про результати праці;
- заданий предмет праці;
- система засобів праці;
- система професійних службових обов'язків;
- система прав працівника;
- виробниче середовище (предметні і соціальні умови праці).

Загальною вимогою раціональної організації робочих місць є створення працівникам максимальної зручності для здійснення їх діяльності, вивільнення від нерациональних переміщень та рухів, зниження на цій основі витрат праці на виконувану роботу.

Отже, економія часу і сил працівника — головні критерії раціональності організації робочих місць. Робоче місце як будь-яка категорія має кількісну та якісну характеристики. Якщо на основі масштабів концентрації предметів праці та зміни режиму функціонування робочих місць формуються кількісні параметри даної категорії, то вимоги до професійнокваліфікаційних, демографічних та психофізичних даних робітника, а також організаційнотехнічного рівня розвитку утворюють якісні характеристики робочого місця.

Збалансування зайнятості полягає у постійному підтриманні рівноваги між цими двома системами вимог.



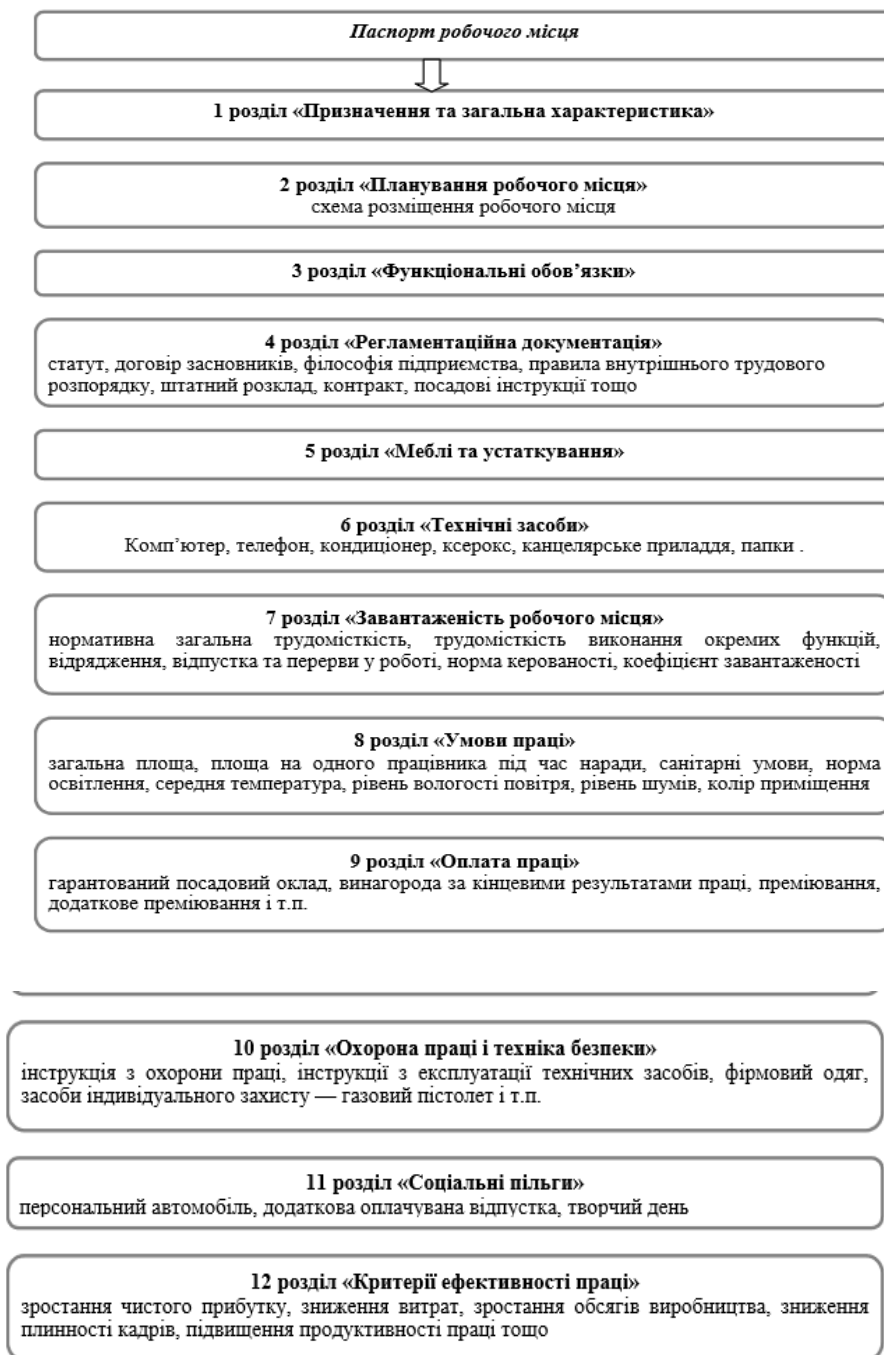
*Робоче місце* — первинна ланка виробництва, що знаходиться в безпосередньому віденні одного робітника чи бригади і включає в себе комплект матеріальних елементів, що забезпечують процес праці.

Робоче місце складається з таких елементів:

- виробничої площі;
- основного устаткування;
- пристроїв для зберігання матеріалів, заготовок, готової продукції, відходів і браку;
- пристрою для збереження інструментів, оснащення і пристроїв;
- підйомно-транспортних пристроїв;
- пристроїв для безпеки і зручності роботи.

### **7.2. Організаційне оснащення робочих місць**

На рівні ж самого підприємства, галузі, матеріального виробництва в цілому слід підходити до умов праці як до категорії соціально-економічної. При цьому слід визначати поняття умов праці, тобто виходити з того, що воно може бути зведене до сукупності об'єктивних і суб'єктивних, соціально-економічних, технічних, організаційних, техногенних та природно-економічних чинників, що діють у взаємозв'язку безпосередньо в процесі праці та виробництва і впливають на соціально-економічну ефективність останнього, а також на здоров'я, професійний та духовний стан працівників.



Основні вимоги до раціонального зовнішнього планування:

- забезпечення мінімальних траєкторій переміщення предметів праці у вертикальній і горизонтальній площинах;
- скорочення зайвих трудових рухів;
- зменшення до мінімуму кількості нахилів і поворотів корпусу робітника;
- ощадливе використання виробничої площі.

Внутрішнє планування має забезпечувати зручну робочу позу, короткі рухи, що не втомлюють працівника, й рівномірне та, по можливості, одночасне виконання рухів двома руками. Проектується таке розташування з урахуванням

зон досяжності рук працівника, що являють собою ділянку тривимірного простору, обмежену траєкторіями руху рук у горизонтальній і вертикальній площинах

*Планування робочих місць* — це найбільш раціональне просторове розміщення матеріальних елементів виробництва, конструювання та управління — обладнання, технологічного та організаційного оснащення, засобів обчислювальної техніки та телекомунікацій, сигнального зв'язку, предметів праці та самого користувача робочого місця.

Особливу увагу в плануванні робочих місць відіграє предметно-просторове середовище. До предметно-просторового середовища входять два істотних елементи.

По-перше, це світ предметів — виробничі будинки, офіси, об'єкти культури, транспорт, устаткування, меблі, по-друге — композиція предметів, тобто розміщення їх у конкретному просторі. Зовнішній світ створює у людей перше враження про підприємство, яке вважається найбільш привабливим.

Насамперед, це місце розташування підприємства чи установи. Воно має розміщуватися компактно або на декількох ділянках місцевості, у щільно забудованому міському районі або на пустирі, на доглянутій або захаращеній території, в окремому будинку чи в ансамблі будинків, у спеціально обладнаному приміщенні.

Композиція предметів кольору стін, меблів та інших предметів залежить і від освітлення приміщення. Фізіологічна функція кольору полягає у впливі на нервову систему людини. Забарвлення стін у кабінетах управлінського персоналу магазину виконане в світлих тонах — салатовому, світло-блакитному, світло-рожевому, сприятливо діє на нервову систему, а також покращує освітленість за рахунок високого коефіцієнта відбиття світла. Психологічна функція полягає у впливі на психологічний стан людини. За даними опитування, колір забарвлення приміщень управлінського персоналу позитивно впливає на їх психологічний стан.

## **Лекція 8**

### **Документальне забезпечення праці менеджера**

#### План лекції

8.1. Роль та місце документальної інформації в управлінні підприємством

8.2. Документування управлінської діяльності в організації.

### **8.1. Роль та місце документальної інформації в управлінні підприємством**

*Документ* — матеріальний об'єкт, що містить інформацію у зафіксованому вигляді.

*Управлінська документація* — це система документації, що забезпечує управлінські процеси в суспільстві, на підприємстві, в організації та установі. Документи створюються для реалізації тієї чи іншої функції. В документі, як



правило, переплітається велика кількість функцій — інформаційна, соціальна, комунікативна, управлінська, правова, облікова.

В роботі з документами необхідно керуватися нормативними актами України, стандартами (ДСТУ), які передбачають складання документів за певними правилами, ведення номенклатури справ, створення архіву підприємства для забезпечення збереження найбільш цінних документів.

За призначенням, тобто за видами діяльності, документи поділяються на чотири групи:

1. Організаційно-розпорядчі — визначають такі важливі питання, як функції та права підприємства в цілому (статути, установчі договори), його структурних підрозділів, встановлення та зміну оргструктури управління, організацію процесу управління (положення, накази, листи, заяви, розпорядження тощо);

2. Фінансово-розрахункова документація забезпечує точне та своєчасне виконання фінансових зобов'язань, банківських та інших операцій, пов'язаних з рухом коштів;

3. Документація з постачання та збуту супроводжує рух товарно-матеріальних цінностей, тобто є логістичним забезпеченням підприємницької діяльності;

4. Документація з особового складу відображає всі кадрові питання організації від забезпечення кадрами до їх переміщення, професійного вдосконалення, якісного складу тощо. За кількістю питань, які в них відображені, виділяють документи прості, що містять одне питання, та складні — що містять декілька питань.

За місцем складання (виникнення) документи поділяються на внутрішні та зовнішні.

До внутрішніх належать такі, що готуються, оформляються і виконуються в межах тієї установи, де вони були складені.

До зовнішніх відносять отримані організацією ззовні (вхідні) або направлені нею за свої межі (вихідні) документи.

За формою документи бувають індивідуальними, типовими, трафаретними.

Індивідуальні створюються у довільній формі в кожному окремому випадку для вирішення конкретної управлінської ситуації. Типові — це текст-зразок, на основі якого складаються тексти документів аналогічного змісту зі збереженням основних граматичних конструкцій та формулювань. В трафаретних документах частина тексту віддруковується завчасно — це постійна інформація, а частина вписується від руки при його складанні. Трафаретні тексти, як правило, фіксуються бланками. За стадією виготовлення розрізняють чернетки, оригінали та копії.

Рукописний або машинописний документ, який відображає роботу автора над текстом, тобто опрацювання документу, є чернеткою.

Оригінал — документ, створений індивідуальним або колективним автором. Копія — повторне, абсолютно точне відтворення оригіналу, завірене у

встановленому порядку. Зі службовими документами, що не підлягають розголошенню, можуть ознайомлюватися тільки працівники організації, які мають до них безпосереднє відношення.

Ознайомлення інших осіб, видача їм документів чи копій, довідок або відомостей службового характеру допускається тільки з дозволу керівництва організації. Публікація службових документів у пресі, оголошення по радіо, телебаченню, використання в доповідях, лекціях, виступах здійснюється відповідно до Закону України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 року № 2657-ХІІ. Мовою діловодства і документації, а також взаємовідносин з органами державної виконавчої влади, міністерствами, відомствами, підприємствами, громадськими організаціями та громадянами в Україні є українська мова. У випадках, передбачених законами, мовою діловодства, документації та взаємовідносин із зазначеними вище органами та громадянами поряд з українською може бути мова більшості населення тієї чи іншої місцевості або мова, прийнята для населення даної місцевості.

## **8.2. Документування управлінської діяльності в організації.**

Документування управлінської діяльності полягає у фіксації за встановленими правилами на папері або інших носіях управлінських дій в процесі їх здійснення або за їх підсумками, тобто у створенні управлінських документів. Підставою для створення документів є необхідність засвідчення наявності і змісту управлінських дій, передача, зберігання і використання інформації протягом певного часу або постійно. Управлінські документи за найменуванням, формою і складом реквізитів мають відповідати державним стандартам та іншим нормативним документам на організаційно-розпорядчу документацію.

Підставою для прийняття розпорядчих документів в організації є:

1. Конституція України, закони України, постанови Верховної Ради України, укази і розпорядження Президента України, постанови і розпорядження Кабінету Міністрів України;

2. Здійснення виконавчої і розпорядчої діяльності з метою виконання покладених завдань відповідно до компетенції;

3. Потреба у правовому регулюванні діяльності апарату управління. Розпорядчі документи видаються обов'язково:

- з організаційних питань: при утворенні, реорганізації, ліквідації структурних підрозділів, визначенні їх функцій і завдань, затвердженні структури організації, визначенні прав і обов'язків посадових осіб, відміни, зміни та призупинення дії раніше виданих наказів;

- з питань планування, при визначенні порядку і строків складання планів; у разі зміни планових показників і встановлення додаткових планових завдань; при підсумках виконання планів;

- з питань фінансування, при затвердженні звітів, зміні цільового витрачання асигнувань, розподілі та перерозподілі грошових коштів;

- з питань кадрової роботи, праці і заробітної плати: призначення, переведення, звільнення працівників, при вирішенні питань про відзначення, дисциплінарні стягнення, про відрядження працівників; у разі преміювання, виплати одноразових грошових винагород, надання відпустки, проведення атестації та присвоєння рангів, підготовки та перепідготовки кадрів керівних працівників і фахівців організації.

## Лекція 9

### Організація документообігу на підприємстві

#### План лекції

9.1. Поняття документообігу на підприємстві.

9.2. Приймання, розгляд і реєстрація документів

#### **9.1. Поняття документообігу на підприємстві.**

Під документообігом розуміють рух документів на підприємстві з моменту їх отримання або створення до завершення виконання або відправки на архівне зберігання. ЄДСД встановила основні принципи організації документообігу — проходження документів має бути оперативним, цілеспрямованим, тобто, виключати зворотні, зигзагоподібні та інші маршрути. Має діяти принцип одноразового перебування документа в одному структурному підрозділі або у одного виконавця.

Існує чітка система послідовних операцій з документами:

- приймання та реєстрація;
- розгляд керівником;
- порядок проходження в організації;
- виконання;
- контроль виконання;
- формування справ;
- підготовка і передача справ до архіву

Первинне опрацювання кореспонденції полягає у перевірці правильності доставки та цілісності вкладень; фіксуванні факту надходження документа та підготовці кореспонденції, доставленої не за призначенням. При перевірці цілісності вкладень всі конверти, за винятком тих, що мають позначку (особисто) та листів на адресу громадських організацій, розкриваються. При цьому перевіряється цілісність конверта та вкладення.

При виявленні пошкоджень, відсутності документів чи додатків до них, слід повідомити кореспондента. Сортування здійснюється на:

- листи, заяви, телеграми;
- документи, які належать до переписів по заявах;
- інші документи.

Анонімні звернення не реєструються. Конверти, які надходять з кореспонденцією, зберігаються та додаються до документів:

- тільки якщо по конверту можна виявити адресу адресанта, дату відправки та отримання документа або якщо вони мають розбіжності;
- при некомпетентності вкладених документів;
- якщо документ необхідно подати для підтвердження витрат по оплаті кореспонденції. Інші конверти знищуються.

Для фіксування факту надходження на документі, який підлягає реєстрації; проставляється реєстраційний штамп на полі реквізиту «відмітка про надходження», де записується дата отримання документа — це факт реєстрації документа. Прийняття управлінського рішення по конкретному документу — одна із основних функцій керівника, вирішальна ланка в технології управління.

## **9.2. Приймання, розгляд і реєстрація документів**

*Класифікація документів* — це поділ усіх документів за певними ознаками на справи. Справою називається сукупність документів, сформованих за якоюсь ознакою, зібраних у тверду обкладинку, оформлених за чіткими правилами.

Практичне діловодство користується такими ознаками групування документів у справі:

- за назвою видів документів, наприклад «Акти», «Накази», «Контракти» тощо;
- за змістом документів, наприклад «Документи (контракти, кошториси, листування), «Про постачання паперу в 2007—2008 рр.»;
- за об'єктами, фірмами-контрагентами, наприклад «Документи (протоколи, акти, контракти, листування), спільної діяльності з АТ «Ера» за 2007 р.»;
- за грифом обмеженості доступу до документів, що містять комерційну (або державну) таємницю.

Можуть бути й інші ознаки класифікації. Це залежить від конкретних умов діяльності конкретної організації чи фірми. Основним видом роботи, що забезпечує систематизацію документів у діловодстві, є складання номенклатури справ.

*Номенклатура справ* — це систематизований список справ, що заведені в діловодстві підприємства; вона призначена для обліку і групування виконаних документів у справі, включає всі справи підприємства, журнали реєстрації, довідкові картотеки. Не включаються до номенклатури науково-технічні документи та друковані видання. Номенклатура справ потрібна для швидкого пошуку документів за їх змістом і видами. Від її якості залежить оперативність роботи з документами та надійність їх зберігання. Наявність номенклатури справ у кожній установі, організації, підприємстві обов'язкова.

Для визначення розділів номенклатури використовуються назви структурних підрозділів підприємства, а при їх відсутності — напрями діяльності фірми або посад керівників і спеціалістів.

Наприклад: 01 — директор, 02 — юрисконсульт 04 — головний бухгалтер  
На початку кожного розділу вказуються найважливіші для діяльності

підприємства документи, накази, протоколи, акти. Після цього наводяться листування та інші інформаційнодовідкові документи. У кінці розділів — журнали обліку чи довідкові картотеки. Заголовки справ мають бути короткими і відповідати змісту документів, що перебувають у даній справі.

#### *Приймання, розгляд і реєстрація документів:*

**Приймання документа:**

Вся кореспонденція, що надходить до установи, приймається канцелярією. Прийманню підлягає також доплатна кореспонденція, оплата якої здійснюється на підставі конвертів, де зазначена її сума.

**Розгляд документа:**

Попередній розгляд документів здійснює керівник канцелярії установи або інша, призначена для цього особа відповідно до розподілу функціональних обов'язків. Метою попереднього розгляду документів є поділ їх на такі, що потребують обов'язкового розгляду керівництвом (власником) установи або безпосередньо виконавцями відповідно до їхніх функціональних обов'язків, визначення необхідності їх реєстрації, а також встановлення терміну виконання. Здійснюється він у день отримання документів або у перший робочий день у разі їх надходження у неробочий час. Доручення вищих органів управління, телеграми і телефонограми слід розглядати негайно.

**Реєстрація документів.**

Реєстрація документів полягає у фіксації факту створення або надходження документа шляхом проставлення на ньому умовних позначень — реєстраційних індексів з подальшим записом у реєстраційних формах необхідних відомостей про документ

## **Лекція 10**

### **Інформаційне забезпечення праці менеджера**

#### *План лекції*

10.1. Використання інформації в основних функціях менеджменту

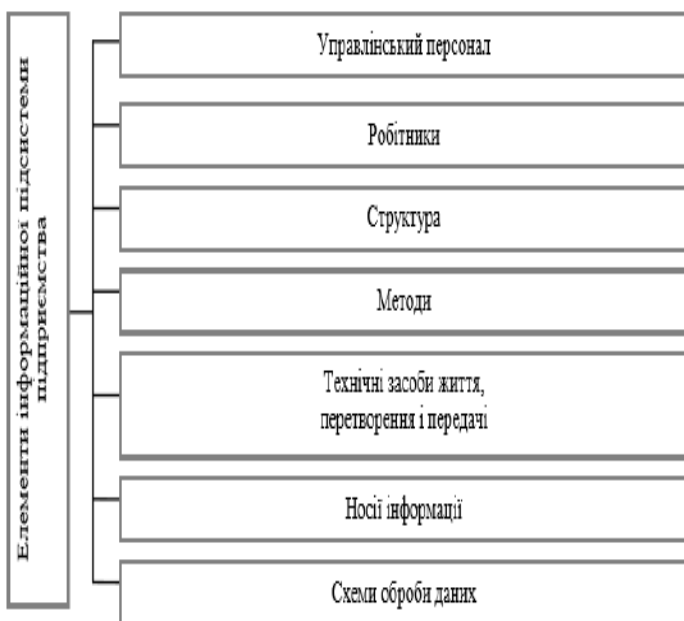
10.2. Комп'ютерні системи інформаційного менеджменту.

#### **10.1. Використання інформації в основних функціях менеджменту**

Під системою інформаційного забезпечення розуміють сукупність елементів забезпечення процесу управління, що дозволяє організувати своєчасне надходження необхідної кількості та якості інформації в усі управлінські ланки.

Елементи системи:

- інформація;
- носії інформації (матеріальні предмети, на яких фіксується інформація);
- канали руху інформації (комунікації);
- технічні засоби перетворення інформації



Основними завданнями інформаційної підсистеми є:

- координація діяльності по збору й опрацюванні фінансових звітів на вищому рівні управління і в підрозділах підприємства з метою підвищення якості і своєчасного надходження фінансової інформації по підприємству в цілому;

- визначення основних напрямів системи збору, опрацювання і зберігання первинних відомостей;

- визначення основних

напрямів розвитку технології опрацювання інформації;

- проведення багатоваріантних розрахунків в процесі розробки програм планування, маркетингу, контролю, збору і опрацювання цифрової інформації;

- розробка програмного забезпечення, створення і використання банків даних;

- визначення обґрунтованих потреб у технічних засобах (в тому числі комп'ютерної техніки) по підприємству в цілому і в кожному його підрозділі;

- визначення основних вимог до змісту інформації та її характеру залежно від цілеспрямованості тощо.

Інформація, необхідна для рівня менеджменту підрозділів або виробничих одиниць, стосується направляючих і контрольних дій підпорядкованих одиниць фірми. Менеджери на операційному рівні щодня цікавляться виконанням різних завдань у межах їхніх сфер відповідальності. Вони планують, організують і контролюють повсякденну роботу усередині організації.

## 10.2. Комп'ютерні системи інформаційного менеджменту

Менеджери, як ми уже відзначали, відповідальні за планування, організацію і контроль діяльності фірми. Специфічна інформація також використовується для мотивації, але характер її протилежний характеру використання загальної інформації. На операційному рівні бригадири і контролери одержують звіти і статистику про оперативні операції. Бригадири ставлять специфічні цілі для кожної зміни, використовуючи специфічну інформацію про роботу попередніх змін. Розподільна інформація також використовується для планування. На операційному рівні, як правило, більшість розподільчих рішень уже були зроблені раніше. Стратегічні менеджери, які фокусують свою увагу на скеровуючих рішеннях, також приймають розподільчі рішення на своєму рівні у більшому ступені, ніж це робиться на операційному рівні, і в меншому — ніж на

рівні підрозділів/одиниць. Направляюча інформація використовується в найменшому ступені для планування на операційному рівні. Хоча можливості для прийняття скеровуючих рішень на цьому рівні обмежені, вони все-таки існують. Однак найбільш широко скеровуюча інформація використовується на стратегічному рівні.

Оскільки плани складаються, вони мають виконуватися, і це залежить від стимулюючої інформації. Здійснення угод і операцій вимагає стимулюючої інформації, а вона, у свою чергу, генерує нову інформацію, що ініціює подальше здійснення угод та іншу діяльність.

Мета здійснення угод і операцій полягає в тому, щоб керувати специфічними даними, що можуть підтримати специфічну інформацію. На операційному рівні стимулююча інформація породжується у величезних розмірах. Одне дослідження показало, що майстер стикається з більш ніж 500 окремими завданнями на день. На рівні підрозділів/одиниць інтенсивність надходження стимулюючої інформації знижується. У той час як стимулююча інформація для майстра надходить хвилина за хвилиною, то для заводського менеджера — лише щогодини. А до менеджерів стратегічного рівня стимулююча інформація доходить ще рідше. Оскільки плани виконуються, то процеси повинні відстежуватися і, якщо це необхідно, корегуватися.

Мета виняткової інформації полягає у тому, щоб дати імпульс коригуючій дії. Операції або угоди звичайно є джерелами даних, що дозволяють здобути виняткову інформацію, і вони генерують такі дані досить часто. Виняткова інформація потрібна рідше на рівні підрозділів/одиниць. Якщо менеджер великого заводу одержує щомісячний бюджетний звіт, який повідомляє, що він вийшов за рамки бюджету, то він швидко простежує джерело проблеми і починає коригуючі дії. Через те, що менеджери на стратегічному рівні пов'язані з планами і діями, що потребують тривалого часу для їх завершення, винятку на цьому рівні трапляються рідше. Багато відхилень від плану не очікувані.

Використання контрольної інформації насамперед викликано необхідністю реагувати на несподівані проблеми. Ця інформація використовується найбільше часто на рівні підрозділів/одиниць. На операційному рівні вона застосовується не так часто і переважно у відповідь на виникаючі проблеми.

Оскільки менеджерам необхідно знати різні способи використання інформації в різних управлінських діях, вони повинні пам'ятати такі постулати:

1. Інформація є невід'ємною частиною в роботі менеджера.
2. Інформаційний менеджмент не можна делегувати. Делегування інформаційного менеджменту у відділ, що опрацьовує дані, є відходом від важливої частини менеджерських обов'язків. Це не говорить про те, що технічні аспекти управлінської інформаційної технології не можуть бути передоручені, але менеджери мають бути дуже активними в керуванні їх власною інформацією і необхідними даними.

3. Комп'ютерні системи обробляють тільки дані, а не інформацію. Менеджеру важливо здобути інформацію із даних. І комп'ютери можуть розглядатися лише як інструменти, що розширюють можливості менеджерів. Вони не замінюють їх, але можуть замінити клерків, а також «менеджерів», які виконують функції клерка.

4. Менеджери повинні думати про те, як вони використовують інформацію. Від цього залежить тип інформаційної системи, яка має бути впроваджена. Менеджери нижчого (оперативного) рівня частіше використовують специфічну, стимулюючу і виняткову інформацію, менеджери вищого рівня — контрольну, розподільну і направляючу більше, ніж стимулюючу й виняткову.

## Лекція 11

### Організація проведення нарад, зборів, ділових переговорів

#### План лекції

11.1. Технологія підготовки проведення нарад і зборів

11.2. Етика службового спілкування

#### 11.1. Технологія підготовки проведення нарад і зборів

Праця менеджера пов'язана з проведенням нарад, переговорами і презентаціями. Вони є оперативними інструментами в його звичайній діяльності. Нарada — форма управлінської діяльності, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників управлінського процесу.

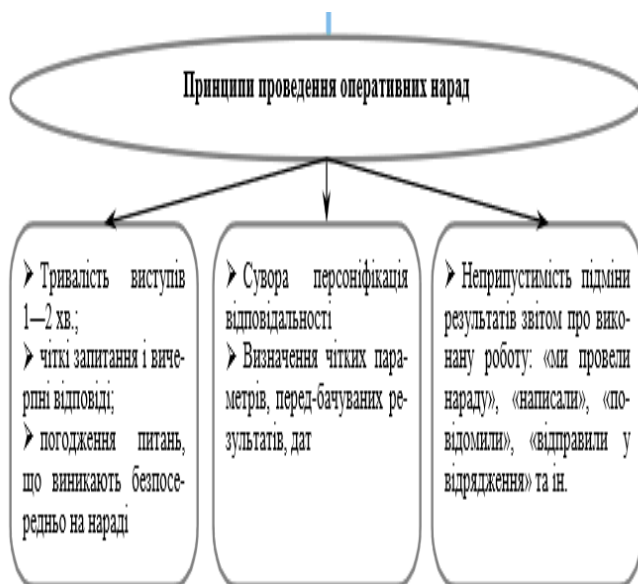
Засідання — форма організаційної роботи постійно діючого органу (комітету, колегії, ради, комісії, групи).

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

Рекомендації менеджеру щодо раціоналізації витрат часу на проведення ділової наради:

- майте попередню думку з обговорюваного питання;

- починайте нараду в чітко призначений час, навіть якщо не всі з'явилися, якщо відсутні працівники, відповідальні за питання, що розглядаються, з'ясуйте причину відсутності і перенесіть нараду. Проведіть з ними відповідну бесіду. Якщо треба, накладіть стягнення;



- упевнено керуйте ходом наради;

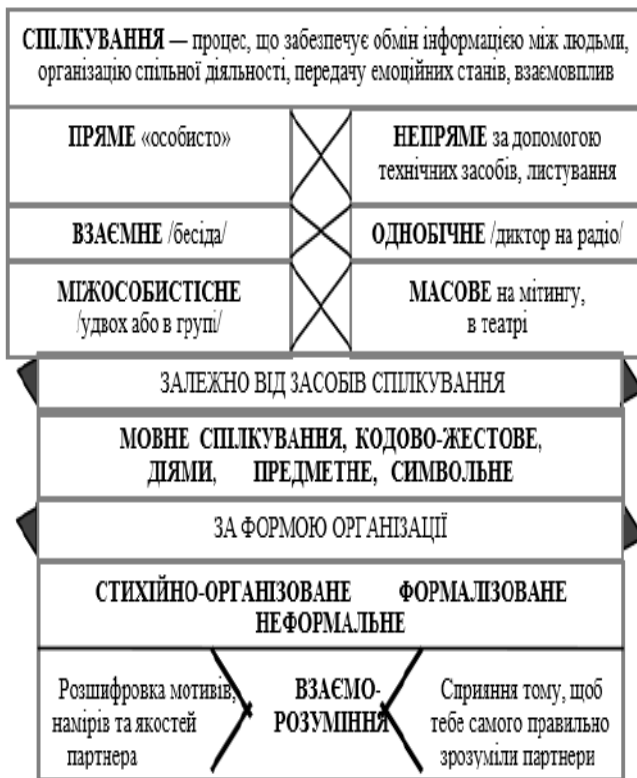


- по-діловому, конкретно сформулюйте мету, запропонуйте регламент, визначте загальну тривалість наради;
- домагайтеся в ході обговорення діловитості, спрямовуйте суперечки в потрібне русло, стежте за регламентом;
- питання ставте перед усіма або конкретно запропонуйте висловитися працівнику, думка якого є важливою. Виступаючи, будьте зосереджені, враховуйте склад, рівень та інтереси присутніх, володійте собою;
- завершуючи нараду, підведіть підсумки. Доручіть підготовку рішення чи сформулюйте програму подальшої роботи над проблемою;
- забезпечте наявність стенограми чи протоколу магнітофонного запису. Робіть так, щоб у підлеглих залишилося враження дієвості та необхідності наради.

### 11.2. Етика службового спілкування

У широкому розумінні етика — це кодекс, зведення правил спілкування людей, вироблених багатьма поколіннями. Керуючись правилами етики службових відносин, менеджер може значно поліпшити виробничий клімат, запобігти стресам і негативним емоціям у взаєминах з працівниками підприємства.

Існує дев'ять основних правил службових відносин.



1. Навчіться керувати своєю поведінкою за будь-яких умов, будьте привітними і ввічливими, посміхайтесь людям, прагніть підтримувати гарний настрій і у себе, і в навколишніх.

2. Посміхайтесь людям!

3. Будемо здороватися.

4. Між «ти» і «Ви».

5. Дякуйте, але й стягуйте.

6. Будьте уважні до своїх колег і підлеглих;

7. Не відволікайтесь, будьте тактовні й справедливі.

8. Критика — потужний засіб впливу на людей, яким треба користуватися вміло й обережно, тобто не зловживайте ним, не принижуйте гідності людей грубими критичними висловлюваннями, не допускайте переростання критики в елементарну

сварку; не переслідуйте за конструктивну критику знизу — вона дозволить уникнути помилок і недоглядів у роботі, зміцнить зв'язок з колективом; будьте самокритичним — це тільки підвищить Ваш авторитет.

9. Цінують самостійних людей, уникайте нав'язливих послуг підлабузників - цим Ви сприятимете зміцненню психологічного мікроклімату в колективі й підвищенню загальної ефективності керівництва; не зловживайте правом єдиноначальності, радьтеся із суспільними органами з усіх принципово важливих питань неоперативного управління.

## **Лекція 12**

### **Самомотивування та самоконтроль менеджера**

#### План лекції

12.1. Сутність, види та напрями розвитку менеджерського потенціалу.

12.2. Характеристика творчого потенціалу особистості.

#### **12.1. Сутність, види та напрями розвитку менеджерського потенціалу.**

Центральним поняттям в менеджменті є успіх. Як і інші поняття, воно прийшло в науку із повсякденного життя. Під успіхом розуміють: удачу в досягненні чогось; загальносуспільне визнання; хороші результати в роботі чи навчанні.

Отже, успіх перш за все пов'язаний з результативністю власної діяльності, тобто залежить від індивідуальних і ділових якостей людини. На його досягнення впливають життєві обставини, а також оцінка суспільством соціальної значимості досягнутого індивідом результату. Найчастіше успіх розглядають як подію, що отримує соціальну та суспільну оцінку.

Суспільна значимість успіху відображає реальний зв'язок індивідуального успіху фірми і суспільства в цілому. Притаманна індивіду «жага успіху» є його психологічною характеристикою і включає в себе такі компоненти: вміння визначити ціль і досягнути її власними силами, можливість по кожному рішенню бачити конкретний результат, схильність до помірному ризику при опорі на власні можливості, а не на випадок. Крім того, важливий висновок, що потреба в успіху ефективно реалізується шляхом пошуку людиною нових способів використання своєї енергії, можливостей і сил в тому випадку, якщо оточення заохотить прагнення до успіху, створюючи умови для його досягнення. Слід також відмітити, що індивідуальний успіх залежить від обставин і тенденцій, характерних для кожного періоду. В період стабільності успіхом вважають просування по професійній драбині, в той час коли в кризові періоди успіхом можна вважати навіть збереження робочого місця. Умови успіху Опорним поняттям наступної концептуальної ідеї самоменеджменту є суб'єкт ділової кар'єри – людина.

Через розгляд проблеми людини можна зрозуміти, чому і який вид кар'єри вибирає індивід для досягнення успіху. Вибираючи системний підхід в дослідженні людини як суб'єкта ділової кар'єри, треба приймати до уваги те, що системоутворюючими при цьому можуть бути різні чинники.

Тому необхідно, щоб системний підхід:

- враховував взаємозв'язок біологічного, психологічного і соціального в людині,
- дозволив описувати не тільки статичний стан людини, але й її поведінку, дії при реалізації ділової кар'єри,
- дав можливість прив'язати ділове просування (переміщення) людини з іншими соціальними процесами,
- дозволив розглядати ділову кар'єру на протязі всієї трудової діяльності індивіду,
- враховував вплив на ділову кар'єру навколишнього середовища і соціальної сфери,
- дозволив би пояснити суть «кар'єрної» поведінки індивіду, а також механізми вибору тієї чи іншої індивідуальної кар'єри.

Людина як суб'єкт ділової кар'єри представляє собою живу, відкриту, соціально інтегровану, саморегулюючу, багаторівневу систему. Виходячи з цього, щоб управляти собою, людина повинна в достатній степені володіти:

- здатністю до самопізнання, тобто достатньо добре знати себе, свої переваги і недоліки, рівень своїх знань, професійних навиків і особистих якостей,
- здатністю до самовизначення, тобто точно знати, чого хочеш, свої реальні потреби в спілкуванні, в досягненнях; бачити реально існуючі проблеми і передбачити ті, які можуть завадити досягненню намічених цілей; визначати для себе задачі як на найближчий час, так і на перспективу,
- самоорганізованістю, тобто бути здатним раціонально використовувати свої сили і час; організувати свою діяльність так, щоб вона приносила не тільки конкретні результати, але й задоволення; зуміти як мобілізувати себе на досягнення цілі, так і розслабитися, зняти напругу, використовуючи прийоми аутотренінгу,
- здатністю до самореалізації, тобто вміти проявити себе там, де це необхідно, на межі своїх можливостей; довести собі та іншим, на що спроможний, опираючись на свої творчі можливості,
- самодіяльністю, тобто вміти проявити ініціативу, самостійність, незалежність,
- самоконтролем, тобто вміти адаптуватися до кожного нового виду діяльності, виконувати свої функції з мінімальною кількістю помилок, якісно та ефективно,
- здатністю до самооцінки, тобто вміти об'єктивно оцінювати свої особисті якості і результати своєї діяльності, не завищуючи чи занижуючи їх,
- здатністю до самонавіяння, тобто вміти переконувати себе в чомусь і завдяки цьому підпорядковувати себе, свою поведінку власній волі і розуму; знімати за допомогою самонавіяння емоційно-нервову напруженість,
- здатністю до саморозвитку, тобто вміти активно працювати над собою, вдосконалюючи свої творчі, професійні та інші якості. Перераховані якості

достатньо повно відображають можливості особи щодо самоуправління. Автори багатьох концепцій відійшли від традиційного принципу вибору роботи: спочатку вибір, а потім «підлаштування» себе під вимоги роботи. Замість ототожнення себе зі своєю роботою, пропонується інший шлях – зайнятися пошуками такої роботи, яка приносила б задоволення і повністю відповідала б природі людини. В цьому і полягає секрет успішної кар'єри.

### **12.2. Характеристика творчого потенціалу особистості.**

На сучасному етапі розвитку менеджменту визначення психологічного портрета особистості є, на наш погляд, одним із самих складних і важливих питань, рішення якого дозволить підвищити ефективність управління персоналом.

Нижче приводяться деякі положення, що визначають психологічний портрет особистості, з роботи «Практична психологія для менеджерів», написана колективом під науковим керівництвом академіка, доктора психологічних наук, професора Тутушкіної М.К.

Автори згаданої роботи виходять з того, що основною ідеєю психології управління є: погано відноситися до людини — не вигідно.

При рішенні проблем управління персоналом варто враховувати, що люди по-різному пристосовуються до життєвих умов. За здатністю до адаптування можна виділити три типи людей: 1 — з орієнтацією на поточний момент і легкою пристосовуваністю до обстановки; 2 — з орієнтацією на минуле, здатністю діяти в рамках твердої структури з чіткими дозволами і заборонами, правами й обов'язками; 3 — з орієнтацією на майбутнє, неадекватною ситуації поведінкою, погано пристосованих до ієрархічної структури. Перший тип людей ефективніше працює при прийнятті рішень, другий — при їхній реалізації в рамках наявних структур, третій — як генератор ідей.

Кожному менеджеру важливо вміти розкривати свої внутрішні психологічні резерви. Для цього потрібно навчитися пізнавати себе й інших людей, виявляти темперамент, характер, спрямованість особистості, відношення діяльності і життя до цілей і життєвих ситуацій, очікуване емоційне поведіння в напружених ситуаціях і міжособистісних відносинах, ділові якості, стиль керівництва.

Стиль керівництва — це процес узгодження роботи своїх підлеглих. Успіх застосування того чи іншого стилю залежить від багатьох обставин: змісту задачі і термінів її рішення; особистості керівника; особливостей колективу і виконавця; специфіки “поточного моменту” і ін. факторів.

Під стилем розуміється манера поведінки керівника стосовно підлеглих, що дозволяє вплинути на них і змусити робити те, що в даний момент потрібно.

Існують дві основні “стильові шкали”: 1. “шкала влади”, діапазон якої простирається від повної демократії до абсолютної автократії. Тут розглядається відношення керівника до своїх підлеглих як до суб'єктів управління; 2. “шкала переваг”, на якій відбивається відношення керівника до підлеглих як до об'єктів

управління. По “шкالی влади” стилі підрозділяються на кілька видів, наприклад, на авторитарний, демократичний і ліберальний.

Характеристика стилів керівництва

Параметри взаємодії керівників з підлеглими	Стилі керівництва		
	авторитарний	демократичний	ліберальний
1. Прийоми ухвалення рішення	Одноосібно вирішує питання	Перед ухваленням рішення радиться з підлеглими	Чекає указівок від керівництва чи рішення наради
2. Спосіб доведення рішення до виконавців	Наказує, розпоряджається, командує	Пропонує, просить	Просить
3. Розподіл відповідальності	Бере на себе чи перекладає на підлеглих	Розподіляє відповідальність відповідно до переданих повноважень	Знімає із себе усяку відповідальність
4. Відношення до ініціативи	Придушує	Заохочує, використовує в інтересах справи	Віддає ініціативу в руки підлеглих
5. Відношення до підбора кадрів	Бойться кваліфікованих працівників	Підбирає грамотних працівників	Підбором кадрів не займається
6. Відношення до недоліків власних знань	Усе знає — усе вміє	Постійно підвищує свою кваліфікацію, враховує критику	Поповнює свої знання і заохочує цю рису у підлеглих

Крім розглянутих стилів керівництва в літературі пропонуються системи управління X, Y, Z. X — (МакГрегор, 1960 р.) — авторитарний підхід до управління, тобто пряме регулювання і твердий контроль. Люди ледачі, мають потребу в примусі, контролі, керівництві, стимулюванні до сумлінної роботи, припускає страх покарання. Y — (автор той же) — робітники — творці і

їх потрібно наділяти повноваженнями. Це демократичний (партисипативний) підхід, що приводить до делегування повноважень, збагаченню змісту роботи, поліпшенню взаємин, визнанню того, що мотивація людей відбувається на основі складної сукупності психологічних потреб і чекань. Z — (В. Оучи, 1981 р.) — ця теорія розроблена на основі особливостей японського стилю управління, визначає ряд принципів положень: довгострокова, іноді довічна, система наймання на роботу, колективне прийняття рішень і колективна відповідальність, повільне просування по службі і неспеціалізованій кар'єрі (тобто ротація працівників через різні види робіт), неявний механізм контролю, усебічна турбота про персонал.

## Лекція 13

### Культура управління менеджера

#### *План лекції*

13.1. Поняття культури управління

13.2. Роль культури менеджменту та її основні функції

**Література:** 3 с. 49–86; 4 с. 18–20.

#### **13.1. Поняття культури управління**

Категорії культури — це загальні уявлення й установки, яких дотримуються люди у сприйманні і розумінні об'єктивної реальності. Вони поділяються на дві групи.

До першої групи належать онтологічні категорії, властиві всім об'єктам, з якими люди мають справу. В цих категоріях відображаються уявлення про найбільш загальні універсальні атрибути оточуючого нас об'єктивного світу. Сюди належать, наприклад, простір, час, рух, зміни, властивість, якість, кількість, причина, наслідок, відповідність, закономірність тощо. Ці категорії характерні для будь-якого об'єкта як у природі, так і в суспільстві. Тому люди можуть користуватися ними для характеристики якого-небудь об'єкта навіть тоді, коли про нього відомо дуже мало або взагалі нічого не відомо, бо можна припустити, що найбільш таємничий об'єкт все-таки існує в просторі й часі, що він має якісні й кількісні характеристики, які існують причини його виникнення тощо.

Друга група категорій включає соціальні категорії, що характеризують людину і суспільство, основні, найважливіші обставини суспільного життя людей, їх діяльності і духовного світу (наприклад, праця, власність, держава, свобода, справедливість, добро, совість, обов'язок тощо). Обидві групи категорій тісно взаємопов'язані, оскільки між онтологічними і соціальними категоріями межа відносна і в різних культурах прослідковується неоднаково.

Культура управління є складовою людської культури і формою використання загальнолюдських культурних надбань у сфері управління. За змістом це сукупність досягнень в організації і здійсненні процесу управління, організації управлінської праці, використанні техніки управління, а також вимог, які висуваються до систем управління і працівників, обумовлених нормами і принципами суспільної моралі, етики, естетики, права.

Моральні норми регулюють поведінку людини в сфері моралі, всі відносини в суспільстві, у тому числі, управління. Дотримання моральних норм у процесі управління є важливим показником рівня його культури. Юридичні норми управління містяться в державно-правових і організаційно-правових нормативних актах. Від імені народу державні органи встановлюють межі управління на кожному рівні, місце підприємства в системі суспільного виробництва, права і повноваження осіб у різних формах діяльності з управління. Рівень культури управління значною мірою залежить від ступеня розробки юридичних норм і використання їх у процесі управління. Економічні норми встановлюють значення економічних показників, які мають бути досягнуті в процесі господарської (комерційної) діяльності. До них, наприклад, відносять фінансово-кредитні і вартісно-калькуляційні норми, норми рентабельності і взаємовідносин з бюджетом, економічного стимулювання тощо. Наявність економічних норм і ступень їх дотримання в процесі управління також характеризують культуру управління. Організаційні норми встановлюють структуру організації, склад і порядок діяльності окремих підрозділів і осіб, а також їх взаємовідносини і взаємодію, правила внутрішнього розпорядку, послідовність і періодичність виконання різноманітних операцій та різних видів діяльності з управління. В процесі розробки та використання організаційних норм мають також бути чітко встановлені та зафіксовані обов'язки працівників,

обсяг, напрями, періодичність і місця формування інформації, процеси її опрацювання та використання. Технічні норми встановлюють пропорції між живою та неживою працею. Ґрунтуючись на наукових рекомендаціях, система управління застосовує норми оснащеності підрозділів підприємства, які виконують управлінські функції, відповідними технічними засобами. Естетичні вимоги та норми поширюються як на технічні засоби та пристрої, які використовуються в процесі управління, так і на зовнішнє середовище.

Корпоративна (організаційна) культура — інтегральна, досить регламентована характеристика компанії, що включає такі аспекти:

- прийняті всіма працівниками норми;
- принципи, способи розподілу влади;
- прийнятий у компанії стиль керівництва, згуртованість і взаємопов'язаність працівників;
- характерні способи організації проходження взаємодії (тобто процесів координації, комунікації, вирішення конфліктів і прийняття рішень, налагодження зовнішніх зв'язків);
- організація рольового розподілу;
- система цінностей, зразки поведінки, способи оцінки результатів роботи, стилі управління.

### **13.2. Роль культури менеджменту та її основні функції**

Культура менеджменту як спосіб реалізації суттєвих (життєвих) сил людини в управлінській діяльності обумовлює цілеспрямованість персоналу управління, установку на творче застосування, розширення та поглиблення наявних знань, одержання нових знань на підставі узагальнення досвіду та пошуку нових шляхів і методів діяльності. Культура управління стимулює активність, ініціативність та відповідальність управлінських працівників за свої дії та можливі їх наслідки. Це дає можливість досягти поставленої мети в передбачені або більш коротші строки, з запланованим або кращим економічним результатом. Низький рівень культури управлінських працівників, їх недостатня компетентність у питаннях, які потребують спеціальних знань, породжує суб'єктивізм в управлінні, призводить до неефективного використання всіх видів ресурсів. Недостатня культура керівних працівників веде до формалізму, надмірної регламентації та шаблону.

Культура менеджменту виконує такі функції: виховну, інформаційну, комунікативну та нормативно-регулюючу. Виховна функція реалізується з метою формування сучасних, кваліфікованих, духовно багатих управлінських працівників. Це основна функція управління, її здійсненню підпорядковані всі інші функції. Інформаційна функція служить використанню в управлінській діяльності спадковості поколінь, яка відображається в культурі управління, в їх пам'яті. Ця функція забезпечує передачу накопиченого управлінського досвіду як по вертикалі — від минулих генерацій до сучасних, так і по горизонталі — від одних управлінських працівників до інших в межах одного періоду. Через

інформаційну функцію культури управління здійснюється обмін знаннями, навичками та здібностями в сфері управління організаціями (підприємствами). У зв'язку з тим, що інформаційна функція культури проявляється у управлінні в процесі спілкування людей, які беруть у ньому участь, то вона має тісний зв'язок з іншою, комунікативною функцією, яка забезпечує повідомлення під час спілкування. Нормативно-регулююча функція культури управління реалізується за допомогою різноманітних форм, засвоєння і дотримання яких учасниками процесу управління обумовлює їх швидку адаптацію в обставинах, які склалися, та успіх у діяльності. Нормативний бік культури представляється широким колом вимог, які висуваються до працівників управління, організації праці та трудового процесу. Вимоги, які висуваються до морального аспекту управлінської діяльності, на практиці часто втілюються в розроблені пам'ятки, рекомендації, правила та кодекси ділової поведінки, які доводяться до широкого кола управлінських працівників. Практично засвоєні нормативні вимоги культури управління стають природним регулятором діяльності апарату управління.

## **Лекція 14**

### **Програма 1С як основа роботи менеджера**

#### План лекції

14.1. Особливості організації роботи менеджера в середовищі 1С

14.2. Функціонування комп'ютерних систем на підприємстві.

**Література:** 3 с. 49–86; 4 с. 18–20.

#### **14.1. Особливості організації роботи менеджера в середовищі 1С**

Автоматизація обліку ставить нові вимоги до первинної інформації. Різноманітність форм подання такої інформації, що надходить до бухгалтерії, дозволяє вести зведений облік безпосередньо на підставі первинних документів без попереднього їх накопичення та узагальнення. Відмінності технології документування в комп'ютеризованих системах обліку наступні:

а) накопичення і первинна обробка облікових даних базуються на використанні комп'ютерів безпосередньо на робочих місцях облікових працівників (в цехах, на складах, в бухгалтерії). При цьому скорочується потік паперових документів та здійснюється перехід до безпаперової технології обліку;

б) обробка даних документування здійснюється за принципом об'єднання процесів складання первинного документа та введення його до комп'ютерної бази даних;

в) можливість автоматичної реєстрації первинної інформації за допомогою таких засобів, як технологічні датчики, сканери штрихових кодів (для обліку товарно-виробничих запасів), касові апарати (для обліку виручки від реалізації в роздрібній торгівлі), смарт-картки (для обліку праці і заробітної плати), ваги, годинники, лічильники, вимірювальна тара тощо. Така технологія первинного



обліку дозволяє без будь-якої попередньої реєстрації облікових даних та їх накопичення вручну отримати всі необхідні звітні дані безпосередньо на підставі первинних документів.

Електронний документ - це документ, представлений в комп'ютерному вигляді. Особливістю електронних документів є необхідність використання комп'ютера для створення та обробки документів.

При введенні інформації до комп'ютера користувач складає облікові записи. Обліковий запис складається з наступних частин:

- а) дата господарської операції;
- б) шифри рахунків, що дебетуються та кредитуються (включаючи характеристики в аналітичному розрізі);
- в) кількість (натуральні вимірники для операцій з активами);
- г) сума в національній та, в разі необхідності, в іноземній валюті; курс валюти (для операцій з іноземною валютою);
- д) сума господарської операції (документу);
- є) назва та номер первинного документу;
- ж) короткий зміст господарської операції.

Програма "1С: Підприємство 8.0" комплексна система для автоматизації управління підприємствами малого та середнього бізнесу різної галузевої спрямованості.

Система дозволяє автоматизувати всі облікові та низку управлінських задач підприємств: управління відносинами з клієнтами (CRM), ведення бухгалтерського обліку, управління логістикою, розрахунків та нарахування заробітної плати, управління персоналом, управління конкурсними закупівлями тощо.

**Управління відносинами з клієнтами (CRM).** Повнофункціональний модуль, що дозволяє ефективно управляти взаємовідносинами з клієнтами та об'єднати в єдиний цикл бізнес-процеси трьох напрямків при роботі з клієнтами: маркетингу, продажу, сервісного обслуговування.

#### **14.2. Використання комп'ютерних систем в роботі менеджера**

Використання комп'ютерних систем в роботі менеджера повинно базуватися на таких принципах:

- Економічна доцільність.
- Гнучкість.
- Контроль.
- Захист і безпека.
- Сумісність.
- Універсальність.
- Безперервність розвитку.

Для ефективної автоматизації обліку на вітчизняних підприємствах необхідно проводити поетапне впровадження комп'ютерної інформаційної системи.

**Середня вартість впровадження найвідоміших комп'ютеризованих програм в роботі менеджера для України**

<b>Назва програми</b>	<b>Технологічні можливості</b>	<b>Термін використання</b>	<b>Вартість впровадження</b>
“1С: Підприємство 8.0”	Універсальна програма масового призначення для автоматизації бухгалтерського і податкового обліку, підготовку форм обов'язкової звітності.	3-9 місяців і більше	Ліцензія на одне робоче місце \$150-600. Вартість впровадження на одне робоче місце \$200-1000.
“Парус”	Фінансове та матеріальне планування ресурсів підприємства з перспективним розвитком щодо підтримки календарного планування.	4 місяці – 1 рік і більше	Вартість ліцензії на одне робоче місце \$1-2 тис. Вартість впровадження 100-200% ціни рішення.
“Галактика”	Комплексна система автоматизації управління підприємством, яка охоплює всі аспекти його внутрішньої і зовнішньої господарської діяльності.	4 місяці – 1,5 року і більше	Ліцензія \$350-1200 на одне робоче місце. Вартість впровадження складає 50-100% цієї суми.
“Baan ERP”	Комплек систем для управління усіма ресурсами та процесами на підприємстві.	6 місяців –1,5 року і більше	Вартість одного робочого місця – \$3 тис. Співвідношення ціни

## **Лекція 15**

### **Організація роботи менеджера з персоналу**

#### *План лекції*

15.1. Професійні навички менеджера з персоналу

15.2. Організація роботи менеджера з персоналу

**Література:** 3 с. 49–86; 4 с. 18–20.

### **15.1. Професійні навички менеджера з персоналу**

Менеджер з персоналу забезпечує підбір працівників на вакантні посади, в ряді випадків виконує і інші функції, пов'язані з управлінням персоналом та забезпеченням умов для підвищення його кваліфікації. Обов'язки менеджера з підбору персоналу залежать від розміру компанії, а також від політики керівництва. У невеликих компаніях менеджер підбирає і навчає співробітників, визначає, як заохочувати їх зусилля, веде особисті справи.

Професійні навички менеджера з персоналу

- знання трудового законодавства;
- знання основ соціології;
- навички роботи з кадровою документацією, знання основ діловодства, норм охорони праці;
- навички ділового спілкування та знання в області психології;
- грамотна російська / українська мова;
- володіння сучасними методами оцінки персоналу та регламентації його функцій;
- вміння правильно читати резюме, знання існуючих тестів для перевірки кандидатів і які з них ефективні, вміння оцінити компетентність кандидата;
- навички проведення співбесід;

- знання сучасних концепцій управління персоналом;
- знання загальних цілей розвитку організації і напрямки кадрової політики;
- наявність організаторських здібностей;
- вміння планувати час.

Особисті і ділові якості потрібних на посаду менеджера з персоналу: активна життєва позиція; комунікабельність; самовладання; неупередженість; уважність; сумлінність; етичність; впевненість в собі; стресостійкість; адаптивність; тактовність; вміння розбиратися в людях; стратегічне мислення; креативність.

### **15.2. Організація роботи менеджера з персоналу**

Основними завданнями служби управління персоналом підприємства є проведення активної кадрової політики на основі створення ефективної системи управління кадрами і соціальними процесами, забезпечення умов для ініціативної і творчої діяльності співробітників з розрахунком їх індивідуальних особливостей і професійних навичок, розробка спільно з економічною службою матеріальних і соціальних стимулів, тісно пов'язану економічну діяльність підприємства з вкладом кожного працівника.

Служба управління персоналом виконує функції центра з управління кадрами підприємства, кінцевими цілями якої є успішна робота підприємства і підвищення благоустрою кожного члена трудового колективу.

Служба управління персоналом формується диференційовано з урахуванням завдань, постачають перед підприємством, і чисельності персоналу підприємства.

Включає спеціалістів, зайнятих:

- оформленням обліку робітників, звітністю;
- оцінкою кадрів, формуванням резервів і його навчанням;
- плануванням і реалізацією заходів соціального розвитку;
- профвідбором і профорієнтацією;
- навчанням кадрів (підготовкою, перепідготовкою і підвищенням кваліфікації).

## **Лекція 16**

### **Організація роботи менеджера зі збуту**

#### *План лекції*

16.1. Професійні навички менеджера зі збуту

16.2. Посадова інструкція менеджера зі збуту

**Література:** 3 с. 49–86; 4 с. 18–20.

### **16.2. Посадова інструкція менеджера зі збуту**

Посадова інструкція менеджера (управителя) із збуту Інструкція для посади "Менеджер зі збуту" відповідає вимогам Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників.

#### **I. Загальні положення**

1. Менеджер із збуту належить до професійної групи "Керівники".
2. Призначення на посаду менеджера із збуту та звільнення з неї здійснюється наказом \_\_\_ за поданням \_\_\_\_\_ з дотриманням вимог Кодексу законів про працю України та чинного законодавства про працю.
3. Менеджер із збуту підпорядковується безпосередньо \_\_\_\_\_.
4. Повинен знати:

- чинне законодавство України та нормативні акти, що регламентують підприємницьку діяльність;
- комерційне право, методологію аналізу ринкового середовища на мікроекономічному рівні, основні напрями маркетингової діяльності;
- перспективи та світові тенденції розвитку галузі;
- порядок підготовки та встановлення господарських зв'язків, методика актово-претензійної роботи, маркетинг та менеджмент, теорію управлінських рішень та комунікацій;
- економіку підприємства, ціноутворення, логістику, основи рекламної діяльності, етику ділового спілкування;
- стандарти і технічні умови на продукцію, що виготовляється, умови постачання, зберігання та транспортування продукції;
- конфліктологію;
- інформаційні технології менеджменту, економіко-математичні моделі та методи;
- статистичну звітність, бухгалтерський облік основних бухгалтерських операцій;
- діловодство;
- організацію праці та управління, правила і норми охорони праці.

5. Кваліфікаційні вимоги:

- повна вища освіта напряму підготовки "Менеджмент" (магістр, спеціаліст) без вимог до стажу роботи або повна вища освіта (спеціаліст, магістр), стаж роботи за фахом - не менше 2 років та післядипломна освіта за напрямом "Менеджмент".

## **II. Завдання та обов'язки**

1. Організовує та координує збутову діяльність відповідно до замовлень і укладених договорів, забезпечує постачання продукції, що випускається, споживачам у встановлені терміни в повному обсязі;
2. Організовує проведення маркетингових досліджень з вивчення споживчого ринку і його перспектив, формування і розширення господарських зв'язків зі споживачами, проведення аналізу попиту покупців, ступеня задоволення потреб вимог і запитів споживачів на вироби, що пропонуються, рівня конкурентоспроможності продукції на ринку шляхом вивчення і оцінювання потреб споживачів, моніторингу конкурентів;
3. Бере участь у розробленні маркетингової політики;
4. Готує пропозиції і розробляє рекомендації щодо підвищення якості і поліпшення споживчих властивостей товарів та послуг;

5. Бере участь у підготовці проектів перспективних і річних планів реалізації продукції, складанні прогнозів збуту, розробленні рекламної стратегії, програм із формування попиту і стимулювання збуту;
6. Вносить пропозиції щодо коригування цін на продукцію, що пропонується, обсягів продажу, вибору каналів збуту, способів і часу виходу на ринок;
7. Бере участь у ярмарках, торгах, виставках, біржах із рекламування і реалізації продукції, що випускається;
8. Організовує зв'язки з діловими партнерами, забезпечує своєчасне виконання обов'язків перед контрагентами, добирає необхідну інформацію для розширення зовнішніх зв'язків;
9. Виконує роботу з укладання договорів на постачання продукції і узгодження умов постачання;
10. Складає заявки, зведені відомості замовлень і асортиментні (номенклатурні) плани постачання;
11. Аналізує дані з обліку готової продукції на складах підприємства і проводить розподіл по покупцях відповідно до укладених договорів;
12. Контролює відповідність рівня запасів готової продукції за обсягом і номенклатурою (асортиментом) до встановлених нормативів;
13. Спільно з технічними службами підприємства бере участь у розробленні технічних умов приймання від виробничих підрозділів готової продукції, її пакування, зберігання і транспортування;
14. Контролює дотримання правил зберігання і підготовки готової продукції до відправлення споживачам;
15. Визначає потребу в різних транспортних засобах і робочій силі для своєчасного відвантаження готової продукції та оформлює договори на перевезення продукції з транспортними організаціями;
16. Організовує і контролює своєчасне відвантаження готової продукції відповідно до укладених договорів;
17. Бере участь у здаванні, прийманні продукції покупцям (перевізникам) і перевірці її якості, кількості та комплектності, підписує і візує приймально-здавальні акти, супровідні документи;
18. Вживає заходів із забезпечення своєчасного надходження коштів за реалізовану продукцію;
19. Одержує і аналізує претензії від покупців щодо невідповідності якості, кількості і комплектності продукції, яка постачається, порушення термінів постачання;
20. Готує інформацію, необхідну для висунення претензій покупцям за порушення термінів приймання продукції та оплати;
21. Вживає заходів щодо заміни продукції, яку повернув покупець, її реалізації чи перероблення;
22. Забезпечує складання встановленої звітності, формує базу даних щодо внутрішньої та зовнішньої інформації із збуту (натуральні і вартісні обсяги);

засоби просування товару на ринки, територіальне поширення та терміни його збуту; відхилення і зміни кон'юнктури ринку);

23. Контролює внесення змін у довідкову та рекламну інформацію.

### **III. Права**

Менеджер із збуту має право:

1. Ознайомлюватися з проектами рішень керівництва підприємства, що стосуються його діяльності.
2. Брати участь в обговоренні питань, що стосуються виконання його обов'язків.
3. Вносити на розгляд керівництва підприємства пропозиції щодо покращання роботи, пов'язаної з обов'язками, що передбачені цією інструкцією.
4. В межах своєї компетенції повідомляти керівництву підприємства про всі недоліки, виявлені в процесі його діяльності, та вносити пропозиції щодо їх усунення.
5. Вимагати від керівництва підприємства сприяння у виконанні ним посадових обов'язків.

### **IV. Відповідальність**

Менеджер із збуту несе відповідальність:

1. За неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, а також за невикористання або неповне використання своїх функціональних прав, що передбачені цією посадовою інструкцією, - в межах, визначених чинним законодавством України про працю.
2. За правопорушення, скоєні в процесі здійснення своєї діяльності, - в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України.
3. За завдання матеріальної шкоди - в межах, визначених чинним цивільним законодавством та законодавством про працю України.

### **Основна література**

1. Чайка Г.Л. «Самоменеджмент менеджера: Навчальний посібник. – К.: Знання, 2014. – 422 с.;
2. Баєва О.В., Новальська Н.І., Згалат-Лозинська Л.О. Б 15 Основи менеджменту: практикум: Навч. посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2007 — 524 с.
3. Юрик Н.Є. Самоменеджмент : Курс лекцій. – Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. – 89 с.
4. Самоменеджмент. Конспект лекцій для студентів спеціальності: 7.03060101 «Менеджмент і адміністрування» навчально-наукового центру післядипломної освіти / І.Ф. Лорві. - Луцьк: ЛНТУ, 2011.– 136с.

## **Додаткова література**