



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Державний біотехнологічний університет

Факультет менеджменту, адміністрування та права

Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА

Курс лекцій

для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

денної та заочної форми навчання за спеціальностями

073 «Менеджмент»,

Харків

2024

Міністерство освіти і науки України

ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту, адміністрування та права

Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

Ткаченко О.П.

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА

Курс лекцій

для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

денної та заочної форми навчання за спеціальностями

073 «Менеджмент»,

Затверджено рішенням

Науково-методичної ради

факультету МАП ДБТУ

Протокол № 3

від 11.11.2024 р.

Харків 2024

УДК 005(042.4)
Т 54

Схвалено на засіданні кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Протокол № 4 від 08.11.2024 р.

Рецензенти:

Кот О.В. – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри міжнародної економіки і менеджменту Харківського національного економічного університету ім. Семе́на Кузне́ця

Яцун Л.М., доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування Державного біотехнологічного університету

Т 54 Організація праці менеджера: курс лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форми навчання за спеціальностями 073 «Менеджмент» / упоряд. О.П. Ткаченко. – Харків: ДБТУ, 2024 – 180 с.

Видання підготовлено для методичного забезпечення навчальної дисципліни «Організація праці менеджера». Навчальний матеріал подано у схемах, таблицях, доповнено рекомендованою літературою з метою оволодіння вміннями та професійними компетентностями, пов'язаними із організацією праці менеджера та дозволяє опанувати вимоги сучасні вимоги до роботи менеджера.

УДК 005(042.4)

Відповідальний за випуск: О.П. Ткаченко, кандидат економічних наук, доцент

©Ткаченко О.П., 2024
©ДБТУ, 2024

ЗМІСТ

Вступ.....	5
Тема 1. СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ.....	7
1.1. Сутність, зміст, предмет, об'єкт організації праці менеджера.....	7
1.2. Функціональний аналіз діяльності менеджера.....	9
1.3. Особливості управлінської праці.....	15
Тема 2. СУТНІСТЬ, ПРИНЦИПИ ТА НАПРЯМКИ НАУКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ.....	17
2.1. Сутність, значення та завдання наукової організації праці на сучасному етапі.....	17
2.2. Основні принципи та напрями наукової організації праці.....	18
Тема 3. РОЗПОДІЛ ТА КООПЕРАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ. РОЗПОРЯДЧА ДІЯЛЬНІСТЬ МЕНЕДЖЕРА. ОРГАНІЗАЦІЯ ВЗАЄМОДІЇ ТА ПОВНОВАЖЕНЬ.....	21
3.1. Види і принципи розподілу та кооперації праці.....	21
3.2. Розподіл функцій і завдань між керівництвом та працівниками управління.....	26
3.3. Проектування складу структурних одиниць.....	42
3.4. Розробка посадових інструкцій.....	49
Тема 4. ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА.....	55
4.1. Час як ресурс: значення, особливості, структура та нормативи	55
4.2. Загальні раціональні методи та засоби виконання управлінської роботи.....	58
4.3. Цільове планування роботи менеджера.....	59
4.4. Декомпозиція цілей управління підприємством за рівнями менеджерів.....	61
Тема 5. НОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ, ОБЛІК ТА АНАЛІЗ РОБОЧОГО ЧАСУ МЕНЕДЖЕРА.....	63
5.1. Нормативи і норми управлінської праці.....	63
5.2. Облік та аналіз робочого часу.....	65
5.3. Методи нормування праці.....	68
Тема 6. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОЧИХ МІСЦЬ МЕНЕДЖЕРА. УМОВИ ПРАЦІ.....	71
6.1. Сутність організації та класифікація робочого місця менеджера...	71
6.2. Вимоги до організації та обладнання робочих місць.....	76
6.3. Планування робочого місця.....	85
6.4. Умови праці менеджера.....	89

Тема 7. ДОКУМЕНТУВАННЯ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	95
7.1. Організація роботи з документами.....	95
7.2. Структура і обсяг документообігу.....	96
Тема 8. СКЛАДАННЯ ТА ОФОРМЛЕННЯ ДОКУМЕНТІВ	101
8.1. Основні вимоги до оформлення управлінських документів.....	101
8.2. Документаційне забезпечення організаційної діяльності підприємства.....	102
8.3. Розпорядчі документи підприємства.....	106
8.4. Довідково-інформаційні документи.....	109
8.5. Оформлення документації щодо особового складу.....	114
Тема 9. ОРГАНІЗАЦІЯ ДОКУМЕНТООБІГУ ТА РОБОТА АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ. ОПРАЦЮВАННЯ ТЕКСТОВИХ МАТЕРІАЛІВ.....	118
9.1. Роль і місце документальної інформації в управлінні підприємством.....	118
9.2. Номенклатура справ та її види.....	120
9.3. Автоматизація процесів діловодства на підприємстві.....	124
9.4. Цілі, завдання, функції служби документаційного забезпечення управління.....	126
Тема 10. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА.....	128
10.1. Підсистема інформаційного забезпечення менеджменту.....	128
10.2. Системи інформаційного менеджменту.....	133
Тема 11. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ПРОВЕДЕННЯ НАРАД І ЗБОРІВ.....	141
11.1. Організаційно-технічні заходи щодо підготовки та проведення нарад, засідань, зборів колегіальних органів і їх документальне забезпечення.....	141
11.2. Документаційне оформлення підсумків нарад (переговорів).....	144
Тема 12. ДІЛОВІ КОНТАКТИ В ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА.....	148
12.1. Переговори як невід’ємна частина ділових контактів.....	148
12.2. Характеристика переговорного процесу.....	151
12.3. Психологічні механізми переговорного процесу.....	158
Тема 13. КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ. КУЛЬТУРА МЕНЕДЖЕРА.....	163
13.1. Культура та мистецтво управління.....	163
13.2. Управлінська етика та її складові.....	170
13.3. Імідж організації, Імідж менеджера.....	171
Список рекомендованої літератури.....	174

ВСТУП

Освітня компонента «Організація праці менеджера» спрямована на формування у майбутніх менеджерів умінь організовувати свою роботу, передавати знання та розвивати навички, необхідні для професійної діяльності менеджерів в умовах ринкових відносин, елементами якої є правові, технологічні, організаційно-технічні та навчально-методичні складові, а також формування у студентів необхідних теоретичних знань та практичних навичок з питань управління організацією.

Метою викладання освітньої компоненти «Організація праці менеджера» є набуття теоретичних знань щодо закономірностей та методів організації управлінської праці, формування у здобувачів уміння організовувати особисту працю й працю підлеглих, навичок складання основних видів управлінської документації.

Основними завданнями освітньої компоненти «Організація праці менеджера» є:

- формування у майбутніх фахівців системи знань про закономірності організації управлінської праці;
- набуття навичок застосування сучасних принципів наукової організації праці;
- формування уміння організовувати особисту працю й працю підлеглих;
- удосконалення навичок аналітичної і виконавчо-розпорядчої діяльності щодо складання основних видів управлінської документації.

Завданнями роботи здобувача з курсом лекцій за освітньою компонентою «Організація праці менеджера» є набуття теоретичних знань та підготовки кваліфікованих менеджерів, які володіють науково-обґрунтованими методами організації управлінської праці, що визначає вирішення таких завдань: організації управлінської праці менеджерів різних рівнів управління та формування її складових; застосування сучасних принципів та напрямів наукових організації праці; використання часу як ресурсу; а також формування теоретичних знань з: планування та організації особистої роботи менеджера; організації робочого місця менеджера; про новітні технології організації праці в менеджменті; організації та провадження управлінської діяльності.

Освітня компонента «Організація праці менеджера» забезпечує набуття здобувачами освіти компетентностей:

загальних:

ЗК 4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях

ЗК 5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

ЗК 8. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.

ЗК 11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК 15. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

фахових:

ФК 5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

ФК 6. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.

ФК 7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту

ФК 8. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.

ФК 9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

ФК 11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

Інтегративні кінцеві програмні результати навчання (ПРН), формуванню яких сприяє освітня компонента:

ПРН 2. Зберігати моральні, культурні, наукові цінності та примножувати досягнення суспільства, використовувати різні види та форми рухової активності для ведення здорового способу життя.

ПРН 7. Виявляти навички організаційного проектування.

ПРН 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації

ПРН 9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

ПРН 10. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.

ПРН 11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.

ПРН 13. Спілкуватись в усній та письмовій формі державною та іноземною мовами.

ПРН 14. Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації.

ПРН 15. Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.

ПРН 16. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач освіти повинен знати:

закономірності організації управлінської праці;

- теорію самоменеджменту;
- функції принципи та напрями наукової організації праці;
- нормативно-правову базу, яка регулює діяльність менеджерів організації;
- основні перспективні напрями розвитку технологій організації праці менеджера;
- поняття організації, поділу та кооперації праці в апараті управління.

вміти:

- створювати ефективні команди для реалізації організаційних проектів, делегувати повноваження;
- планувати робочий час менеджера та його підлеглих;
- організовувати комунікації з підлеглими та зовнішніми контрагентами (наради, збори, переговори, засідання, ділові зустрічі, особисті прийоми);
- організовувати робоче місце менеджера;
- складати та оформлювати документи: організаційно-розпорядчі, з особового складу, з господарської та зовнішньоекономічної діяльності.

володіти:

- методиками цілепокладання, визначення пріоритетності завдань;
- навичками керування потоком відвідувачів;
- сучасними інформаційними технологіями, комп'ютерними програмами автоматизації управлінської праці;
- навичками користування технічними засобами та пристроями.

Тема 1. СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ

- 1.1. Сутність, зміст, предмет, об'єкт організації праці менеджера.
- 1.2. Функціональний аналіз діяльності менеджера.
- 1.3. Особливості управлінської праці.

1.1. Сутність, зміст, предмет, об'єкт та особливості організації праці менеджера

Діяльність – це спосіб існування та розвитку суспільства і людини, всебічний процес перетворення нею оточуючої природної і соціальної реальності, включаючи саму людину у відповідності з її потребами, цілями та завданнями.

У процесі діяльності людина чи група людей взаємодіє з предметами чи засобами праці, а також з оточуючим середовищем для досягнення мети.

Менеджмент – інтеграційний процес планування, організації, мотивації та контролю за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації всіх галузей економіки та управління ними шляхом постановки цілей і розробки способів їх досягнення координуючи діяльність працівників.

Праця менеджера – це цілеспрямований специфічний вид розумової діяльності, щодо забезпечення ефективної роботи керованої системи.

Організацію праці менеджера слід розуміти, як процес підготовки і здійснення відповідних заходів спрямованих досягнення поставленої перед системою мети.

Управлінська праця – це вид суспільної праці, основними завданнями якої є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудового колективу в цілому.

Управлінська праця – це планомірна діяльність працівників адміністративно-управлінського персоналу, спрямована на організацію, регулювання, мотивацію і контроль за роботою співробітників організації. Зміст управлінської праці залежить від його об'єкта і визначається структурою виробничих процесів, прийомами праці, її технічним оснащенням, а також взаєминами, що виникають у процесі виконання управлінських функцій.

Управлінська праця має свої особливості порівняно з працею продуктивною, внаслідок якої створюються матеріальні цінності. **Управління** – це перш за все робота з людьми, а їх трудова діяльність є об'єктом управлінського впливу. Це праця творча, переважно розумова, яка здійснюється людиною у вигляді нервово-психічних зусиль.

Процес розумової праці складається з таких елементарних дій або операцій, як слухання, читання, мовлення, контактування, спостереження за дією, мислення, умовивід тощо.

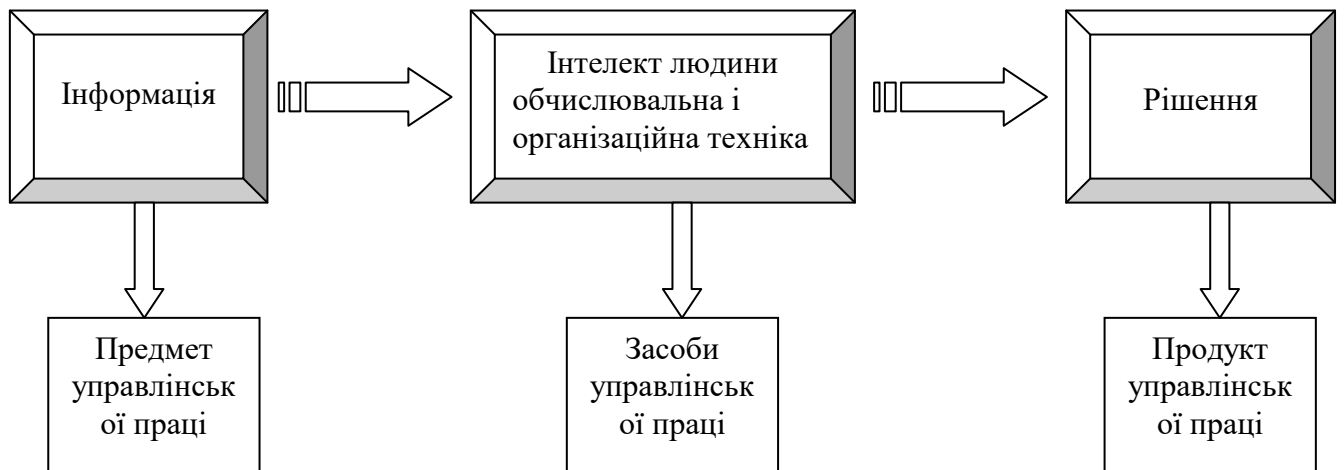


Рис. 1.1 Характеристика управлінської праці

Характеристика змісту управлінської праці:

- насичена великою кількістю дій (переважно короткочасних);
- різноманітність видів діяльності;
- фрагментарність діяльності;
- часте втручання ззовні;
- широка мережа контактів, які виходять за межі робочої групи;
- переважання мовного (усного) спілкування з оточуючими.

Управлінська праця – праця непродуктивна. Участь у створенні матеріальних благ відбувається опосередковано, через інших осіб.

Продуктом управлінської праці є рішення, а не товари та послуги, предметом – інформація.

Праця менеджера – це цілеспрямований специфічний вид розумової діяльності щодо забезпечення ефективної роботи керованої системи.

Організацію праці менеджера слід розуміти як процес підготовки і здійснення відповідних заходів, спрямованих на досягнення поставленої перед системою мети.

Предметом праці менеджера є інформація про об'єкт управління і зовнішнє середовище.

Об'єктом праці менеджера є персонал керованої системи та відносини, які складаються у ньому в процесі виконанні певних функцій.

Засобами організації праці менеджера є сукупність організаційної та облікової техніки для отримання, фіксації, передавання, копіювання, розмноження, опрацювання інформації, яка необхідна для здійснення процесу управління системами.

Управлінська праця характеризується:

- насиченістю дій, переважно короткочасних;
- різноманітністю видів діяльності;
- фрагментальністю діяльності;

- частим втручанням ззовні;
- широкою мережею контактів, які виходять за межі робочої групи;
- переважаннями мовного (усного) спілкування з оточуючими.

Види розумової праці:

1. Евристична: аналітичні; конструктивні.

Вона має виражений творчий характер, пов'язана з постановкою проблеми, аналізом ситуації, пошуком шляхів розв'язання.

2. Адміністративна – це цілеспрямований вплив керівника на підлеглих з метою виконання ними поставлених задач.

Операції:

- розпорядчі
- координаційні – взаємопов'язаність, узгоджені діяльністю виконавця
- контрольні
- службово-комунікативні.

3. Операторська – виконання стереотипних операцій, необхідних для інформаційного забезпечення процесу управління.

Операції: документування – складання документів, оформлення, приймання та їх зберігання.

1.2. Функціональний аналіз діяльності менеджера

Менеджер займає ключове положення у системі управління організації. Ця важлива роль менеджера визначається тим, що він наділений повноваженнями приймати рішення, вирішує, що, кому, коли і як робити; несе за це відповідальність перед власником майна організації.

А. Файоль, визначив 6 основних функцій підприємства: операції технічні (виробництво, виготовлення, переробка); операції комерційні (закупівля, продаж, обмін); операції фінансові (пошук капіталу, управління ним); операції по охороні (охорона майна та осіб); операції рахункові (інвентар, баланс, витрати, статистика); операції адміністративні (передбачення, організація, розпорядження, узгодження і контроль) [6].

Адміністративні операції серед основних функцій займають останнє місце, воно не обіймає всього управління підприємством. Але слід зауважити, що воно займає настільки велике місце серед обов'язків керівників, що може стосуватись всіх перелічених вище.

Розглянемо детальніше, що саме розуміється під адміністративною функцією підприємства.

Передбачати, тобто вивчати майбутнє і встановлювати програму дій. Організовувати, тобто будувати механізм для дій підприємства: матеріальний і соціальний. Розпоряджатися, тобто приводити в дію персонал підприємства. Узгоджувати, тобто пов'язувати і об'єднувати, складати всі дії й всі зусилля. Контролювати, тобто спостерігати, щоб все проходило відповідно до встановлених правил та виданих розпоряджень.

Американські вчені Р. Блейк та Д.Моутон вважали, що основою керівництва є вміло побудовані взаємини з підлеглими працівниками. Вони розробили 6 функцій керівництва [6]: ініціативність, інформованість, захист своєї думки, прийняття рішень, розв’язання конфліктів, критичний аналіз.

Зробивши порівняльний аналіз вищеназваних функцій з адміністративною функцією А. Файоля, можна зробити наступний висновок. Що незважаючи на різні назви зміст залишився спільний, з деякими уточненнями.

Таблиця 1.1 – Порівняльний аналіз адміністративної функції А.Файоля з функціями ефективного керівництва з Блейка та Моутона

	Адміністративна функція		Функції ефективного керівництва
1.	Передбачати, тобто вивчати майбутнє	1.	Інформованість передбачає також майбутнє
2.	Організація, тобто будувати механізм дії	2.	Інформованість як організація інформаційного забезпечення керівника
3.	Розпоряджатися	3.	Захист своєї думки – це також функція організації, тому що керівник захищає, організовує виконання своєї ініціативи
4.	Узгоджувати	4.	Приймати рішення
5.	Контролювати	5.	Розв’язання конфліктів
		6.	Критичний аналіз

Діяльність менеджера має певні обмеження:

1. Невміння управляти собою.
2. Розмиті особистісні цінності.
3. Неякісні власні дії.
4. Загальмований власний розвиток.
5. Невміння приймати рішення.
6. Відсутність творчості у роботі.
7. Невміння впливати на людей.
8. Нерозуміння специфіки управлінської праці.
9. Низькі організаторські здібності.
10. Невміння навчати.
11. Невміння формувати колектив.

Мотиви цієї діяльності: творчі, економічні, амбіційні.

Ділові якості менеджера:

- колективність;
- організаційні здібності.

Управління – це, насамперед, робота з людьми, а їхня трудова діяльність виступає об'єктом керуючого впливу. Трудова діяльність людей у підприємстві, їхні відносини у процесі управління можуть (непрямим чином) виступати у виді інформації в її різних формах. В процесі управлінської роботи відбуваються збір, обробка, передання інформації. Зв'язки в процесі управління між різними управлінськими працівниками, між керівним і виробничим персоналом здійснюються також за допомогою інформації. Тому управлінська робота має **інформаційну** природу.

Досягнення цілей управління здійснюється шляхом підготовки і реалізації керуючих впливів на людей, що активізують їхню роботу у підприємстві. Це і є специфічний продукт управлінської праці. Основною формою такого впливу є управлінське рішення.

В процесі управління управлінські працівники вирішують різноманітні проблеми організаційного, економічного, технічного, соціально-психологічного, правового характеру. Їхнє різноманіття також є важливою особливістю управлінської праці.

Управління – процес багатогранний, неоднозначний. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, прийняття на цій основі управлінських рішень залежить від складної і рухливої сукупності факторів, що постійно створює нестандартні ситуації. Саме ці обставини потребують від людини, що займається управлінською роботою, творчого підходу. Рішення, прийняті керівниками, залежать не тільки від їхніх знань і кваліфікації, але і від особистих якостей, практичного досвіду, інтуїції, здорового глузду. Тому правомірно говорити про мистецтво управління.

Праця менеджера відрізняється від праці інших працівників апарату системи управління. Вона має творчий характер. Менеджер повинен постійно з власної ініціативи шукати шляхи забезпечення ефективної роботи керованої системи.

Менеджер – це керівник або фахівець, який займає постійну посаду, професійно здійснює управлінські функції, має певний пункт відповідальності та повноваження у сфері прийняття рішень з конкретних видів діяльності підприємства.

Термін менеджер вживається стосовно: організатора конкретних видів робіт у межах окремих підрозділів або програмно-цільових груп; керівники підприємства в цілому або його підрозділів (відділень, відділів); керівника стосовно підлеглих; адміністратора будь-якого рівня.

Виділяють три категорії менеджерів:

– менеджери вищого рівня управління (інституційний рівень): зайняті, в основному, розробкою довгострокових перспективних планів встановленням цілей, адаптацією підприємства до різного роду змін, управління відносинами між підприємством та зовнішнім середовищем;

– менеджери середнього рівня управління (управлінський рівень): зайняті управлінням і координацією у межах підприємства. Вони узгоджують різноманітні форми діяльності та зусилля різних підрозділів підприємства;

– менеджери нижчого рівня управління (технічний рівень): займаються щоденними операціями та діями, що необхідні для забезпечення ефективної роботи підприємства.

Функції вищих керівників надзвичайно складні, різнопланові, потребують глибоких і різноманітних знань, аналітичних здібностей, якостей політика, дипломата, публіциста, оратора. Очолює організацію перший керівник, який займає свою посаду на підставі контракту з власником (державою і акціонерами, пайовиками тощо) і є його довіреною особою. Несе власником повну відповідальність за стан і роботу організації.

З юридичної точки зору, до обов'язків першого керівника входить організація роботи в рамках, визначених законодавством, статутом та іншими документами; розпорядження в обумовлених рамках майном і коштами без спеціальної довіреності; укладання і розірвання господарських угод, відкриття рахунку у банках; вирішення кадрових питань; стимулювання підлеглих.

Керівники середнього рівня (основних підрозділів і підприємств, які входять в організацію) призначаються і звільняються з посади першим керівником і несуть перед ним відповідальність за виконання поставлених завдань і збереження майна довірених їм підрозділів. Через підлеглих керівників вони керують їхньою діяльністю: ставлять завдання виконавцям, здійснюють поточний контроль, проводять заходи по вдосконаленню організації і технології виробництва, умов праці, дотриманню дисципліни. В рамках компетенції їм надано право вирішувати кадрові питання (частково – самостійно, частково – виходячи з пропозиціями до керівника організацією), заохочувати і карати своїх підлеглих. Характер роботи керівника середньої ланки визначається змістом роботи очолюваного ним підрозділу. В ній переважає вирішення тактичних завдань, значне місце займає взаємодія з керівниками вищого і нижчого рівнів.

Менеджери нижчого (оперативного) рівня – керівники бригад, дільниць, груп тощо – працюють безпосередньо з виконавцями і несуть повну відповідальність за їхні дії.

Саме на них припадає все навантаження повсякденної роботи з персоналом. До їхніх обов'язків входить організація і координація роботи підлеглих, забезпечення умов за виконання ними якісно і своєчасно виробничих завдань; контроль за дотриманням графіка робіт, раціональним використанням обладнання, матеріальних та інших ресурсів; дотримання дисципліни та техніки безпеки. Їхня робота характеризується різноманітністю дій, частими переключеннями з одного завдання на інше, постійним спілкуванням з безпосередніми виконавцями.

Найменування посад керівників залежить від об'єкта керівництва, спеціалістів – від характеру функцій або сфери діяльності, а технічних виконавців – від видів робіт.

Слід мати на увазі, що менеджер не обов'язково є начальником. Він є менеджером не завдяки владі, а внеску в діяльність всієї організації і відповідальність за результати цієї діяльності. У більшості сучасних

організацій швидше за інших зростає група людей, які належать до менеджменту, але не мають безпосередніх підлеглих.

Бути менеджером означає поділяти відповідальність за діяльність організації.

Якщо раніше успішним менеджером був той, хто швидше реагував на зміну ринкової ситуації, то зараз гарним менеджером вважається фахівець, який для свого підприємства створює нові ринки, не тільки пасивно реагує на зміни, але й сам змінює ринок. Завдання менеджменту полягає в тому, щоб спочатку зробити бажане можливим, а потім і реальним.

Зміст діяльності менеджера – є процес реалізації функцій планування організації, координації, мотивації, контролю.

Зміст управлінської праці залежить від його об'єкта і визначається структурою виробничих процесів, прийомами праці, її технічним оснащенням, а також взаєминами, що виникають у процесі виконання управлінських функцій.

Управлінська діяльність передбачає розподіл функцій, повноважень, відповідальності.

Менеджер виконує такі функції: адміністраторську, стратегічну, експертно-консультативну, представницьку, виховну, психотерапевтичну, комунікативно-регулюючу, інноваційну, дисциплінарну.

Роль – це очікуваний набір дій або поведінки, що обумовлені роботою. Робота менеджера складається з комбінації декількох ролей; ці ролі на практиці взаємозалежні і взаємодіють; важливість цих ролей змінюється в залежності від рівня управління.; ролі, що виконуються керівником, визначають обсяг і зміст його роботи.

Якості, які необхідні менеджеру, поділяють на три групи: професійні, особисті, ділові.

Для ефективного управління підприємством в умовах ринку менеджер повинен відповідати сучасним вимогам і мати такі характеристики: стратегічне мислення; здатність спостерігати за бізнес-середовищем, гнучкість, адаптованість; інноваційне мислення, вміння створювати «інноваційну атмосферу» в колективі; вміння використовувати сучасні методи і технології в процесі управління підприємством; здатність вирішувати нестандартні проблеми; вміння працювати в команді; лідерські здібності.

Лідерство розглядається як: здатність активізувати діяльність тих, хто слідує за лідером; уміння показати приклад; здатність впливати на людей для досягнення встановлених цілей, збільшення їхнього творчого потенціалу, а також більш повного його використання.

Структура управління.

Підприємства, які входять до складу тієї чи іншої групи, мають схожі риси в організації процесу управління. Так вони мають принципово однакові структури вищого рівня управління.

Склад ланок вищого рівня визначається на основі Господарського кодексу України.

Для групи індивідуальних підприємств вищий рівень управління буде представлено в єдиній ланці управління.



Рис. 1.2. Вищий рівень управління індивідуальних підприємств

Для групи партнерських підприємств вищий рівень управління буде мати наступний склад.



Рис. 1.3. Вищий рівень управління товариств (з обмеженою відповідальністю, додатковою відповідальністю, повні, командитні)

Для групи корпоративних підприємств Господарським кодексом України передбачено такий склад та структуру вищого рівня управління.

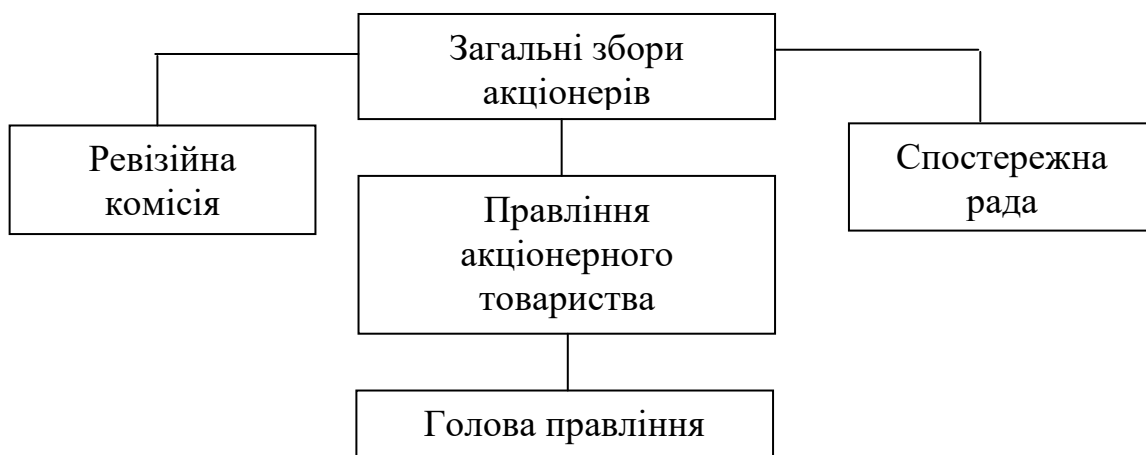


Рис. 1.4. Вищий рівень управління акціонерного товариства відкритого типу

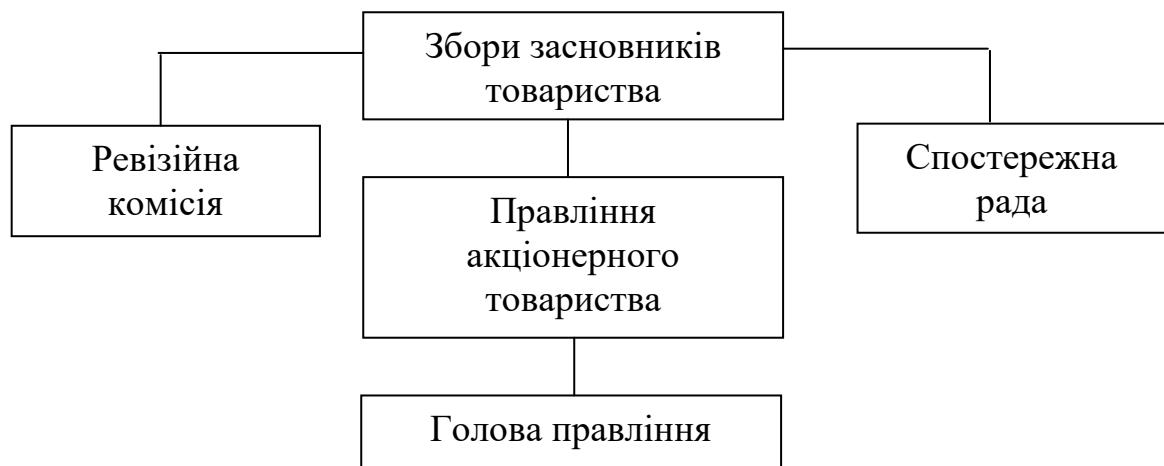


Рис. 1.5. Вищий рівень управління акціонерного товариства закритого типу

Для підприємств характерні організаційні структури трьох рівнів: вищого, середнього та нижчого.

Вищий рівень управління – це керівництво підприємства: президент фірми, рада директорів, загальні збори акціонерів, збори засновників, спостережна рада, наглядова комісія, голова правління, директор підприємства.

Вище керівництво здійснює концептуальну роль, забезпечує постановку цілей діяльності підприємства, стратегічне управління підприємством. Даний рівень управління характеризує форму власності і організаційно-правову форму підприємницької діяльності підприємства.

Середній рівень управління – це заступники директора підприємства, заступники голови правління, структурні підрозділи апарату управління.

Завдання середнього рівня міститься в забезпеченні реалізації розробленої стратегії, прийняття тактичних управлінських рішень у виконанні функції управління підприємством.

Нижчий рівень управління включає керівників підрозділів виробничої структури підприємства (цехів, складу, виробництва в цілому, функції реалізації і організації обслуговування споживачів тощо.)

Цей рівень управління безпосередньо контактує з об'єктом управління і включає завідуючого виробництвом, начальників цехів, адміністраторів залу, завідуючого складом тощо.

Між ланками і рівнями управління в організаційних структурах управління існують зв'язки двох типів: *вертикальні* (зв'язки підпорядкування і керівництва); *горизонтальні* (зв'язки кооперації рівноправних елементів).

Керують об'єктом управління тільки лінійні робітники, функціональні – займаються аналізом інформації, надають допомогу лінійним працівникам у прийнятті оптимальних управлінських рішень.

1.3. Особливості управлінської праці в сучасних умовах

У сучасному надзвичайно динамічному світі постійно змінюються завдання, що стоять перед організаціями, і менеджери повинні розглядатися як «лідери команди лідерів», які визначають таланти своїх співробітників, розширюють їх права та обов'язки для вироблення й реалізації єдиної мети.

Професійна діяльність сучасного менеджера значною мірою визначає ефективність роботи організації, характеризується розмаїттям управлінських функцій, невіддільних від інноваційно-підприємницького контексту в процесі прийняття раціональних рішень, базованих на глибоких економічних та підприємницьких знаннях, уміннях, здібностях

і досвіді вирішення різних нетипових, у тому числі конфліктних, ситуацій.

Особливостями управлінської праці є те, що вона є розумовою працею, тобто в обов'язки керівника входять приймання та передавання інформації, доведення рішень до виконавців та контроль виконання, підготовка відповідних рішень, документаційні, навчальні та формально-логічні операції.

Другою особливістю управлінської праці є участь у створенні матеріальних благ управлінського персоналу здійснюється опосередковано, тобто через працю інших.

Третьою особливістю є те, що одним з основних засобів праці виступає інтелект людини, а предметом праці – інформація.

І останньою особливістю управлінської праці є те, що результатами праці є управлінські рішення.

Принципова відмінність праці управлінського персоналу за сучасних умов господарювання полягає в наявності у процесі праці розумової діяльності, високої інтенсивності праці, інформаційної насиченості, що потребує значних затрат часу на пошук, аналіз, систематизацію та узагальнення інформації. Це вимагає постійного самовдосконалення, систематичного підвищення кваліфікаційного рівня, формування відповідальності, проявлення рішучості, ініціативи, творчої активності за умов жорсткої регламентації робочого часу.

Сучасна управлінська діяльність ґрунтується на таких постулатах:

- зовнішнє середовище організації (підприємства, фірми) надзвичайно рухливе;

- кожний співробітник фірми – насамперед особистість, а не «інструмент» для забезпечення прибутку;

- управління – складна сфера людської діяльності, якої слід навчатися впродовж життя.

Продуктивність праці управлінця великою мірою залежить від раціонального розподілу робочого та вільного часу. Питання ефективного використання робочого часу та його планування стосується керівників будь-якого рівня. Для керівника вищого рівня, наприклад, характерний досить високий темп роботи, високий рівень відповідальності та великий обсяг зобов'язань, що визначаються характерністю завдань і безперервно змінними

зовнішніми умовами. Робочий тиждень при цьому триває близько 60–80 годин на тиждень.

Таким чином, можна узагальнити специфічні особливості управлінської праці:

1) метою управлінської праці є визначення цілей підприємства і створення умов для їх досягнення, координація спільної діяльності працівників у підприємстві;

2) об'єктом управлінської праці виступає праця людей у підприємстві;

3) носить інформаційний характер безпосереднього предмета і продукту його праці, обумовлений принциповою відмінністю трудового процесу за його змістом та результатами від інших видів праці, необхідних для виробництва продукції і послуг. Результати праці персоналу управління оцінюються не за кількістю виданих розпоряджень і випущених документів, а за їх впливом на діяльність колективу підприємства;

4) бере участь у створенні матеріальних благ не прямо, а через працю інших осіб;

5) в якості предмета управлінської праці виступають управлінський процес і люди, які беруть участь в ньому;

6) її продукт – управлінський вплив, що активізує роботу людей у підприємстві – управлінське рішення;

7) засобами праці служить організаційна та обчислювальна техніка;

8) це праця розумова, тому пряме вимірювання її продуктивності можливо лише щодо технічних виконавців і частково фахівців.

Тема 2. СУТНІСТЬ, ПРИНЦИПИ ТА НАПРЯМКИ НАУКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ

2.1. Сутність, значення та завдання наукової організації праці на сучасному етапі.

2.2. Основні принципи та напрями наукової організації праці.

2.1. Сутність, значення та завдання наукової організації праці на сучасному етапі

Організація управлінської праці – це система використання живої праці в сфері управління, що забезпечує її функціонування з метою досягнення корисного ефекту трудової діяльності.

Стосовно управлінської праці, в більш широкому розумінні, науковою слід вважати таку організацію, яка заснована на використанні досягнень науки і передового досвіду, прогресивних форм господарювання, застосування технічних засобів, створюючи тим самим умови для ефективної роботи працівників, збереження їх здоров'я і працездатності.

Наукова організація праці – така її організація, яка базується на досягненні науки та передовому досвіді, систематично впроваджуваних у виробництво, що дозволяє найкращим способом поєднати техніку і людей у єдиному виробничому процесі, забезпечує найбільш ефективне використання матеріальних і трудових ресурсів, безперервне підвищення продуктивності праці, сприяє збереженню здоров'я людини і поступовому перетворенню праці в першу життєву потребу людини.

Наукова організація праці вирішує три основні взаємопов'язані завдання:

- економічне;
- психофізіологічне;
- соціальне.

Економічне завдання передбачає, що широке впровадження НОП повинно, з одного боку, сприяти найбільш повному використанню техніки, матеріалів, сировини, енергетичних ресурсів, тобто витрат попередньої уречевленої праці, з іншого – забезпечувати підвищення ефективності живої праці. Таким чином, НОП спрямована на прискорення темпів зростання продуктивності суспільної праці в цілому та на зростання прибутків підприємств.

Психофізіологічне завдання полягає у створенні найбільш сприятливих виробничих умов, які забезпечують збереження в процесі праці здоров'я та працездатності людини – головної виробничої сили суспільства.

Соціальне завдання спрямоване на виховання в процесі праці людини, для якої творча праця, яка справедливо оплачується, є першою життєвою потребою і самореалізацією; вона задовольняє як первинні, так і вторинні мотиваційні потреби людини (ієрархія потреб за Маслоу).

2.2. Основні принципи наукової організації праці

Щодо принципів наукової організації управлінської праці (НОУП), то існують різні точки зору на висвітлення цих принципів різними авторами, які деякими мірами збігаються, але існують і розходження.

Принципи наукової організації праці: комплексність; системність; спеціалізація; регламентація; стабільність; цілеспрямована творчість.

Принцип комплексності полягає в тому, що удосконалення організації праці має здійснюватися за всіма її елементами (напрямами), враховуючи вся аспекти – організаційний, правовий, економічний, технічний, психофізіологічний і соціальний. При цьому організаційний аспект передбачає, зокрема, встановлення певного порядку проведення роботи по кожному напрямку НОУП, правовий – відповідність прав і відповідальності кожного працівника (колективу) за покладені на нього функції, технічний – виявлення і реалізацію можливостей ефективного використання техніки (засобів праці).

Важливим є економічний аспект, який потребує сумісності витрат і результатів праці, створення стимулів до високоефективної праці при відносному зменшенні витрат на утримання апарату управління, а також соціальний і психофізіологічний, спрямовані на вирішення аналогічних завдань НОУП.

Принцип системності доповнює принцип комплексності. Якщо комплексність потребує повноти охоплення всіх напрямів і аспектів НОУП для усунення, які можуть виникнути при ізольованому їх вирішенні.

Необхідно підкреслити особливо тісний зв'язок всіх елементів організації праці з таким елементом, як розподіл і кооперація праці, якому належить особлива роль. Розподіл праці визначає вимоги до розстановки і відбору кадрів управління, до інформаційного обслуговування, змісту трудових процесів і їх організації. Але дія принципу системності виходить за рамки організації праці. Системність потребує взаємозв'язку удосконалення організації праці, виробництва і управління, механізації і автоматизації процесів управлінської діяльності. В іншому випадку ефект від удосконалення організації праці буде знижений. Так навіть при найбільш раціональному розподілу своєчасне і якісне виконання посадових обов'язків неможливе. Якщо воно не буде підкріплене раціональною організацією інформаційного забезпечення, що в свою чергу пов'язане з системою управління. Розбіжність їх між собою викличе втрати робочого часу через несвоєчасність надходження інформації, змусить працівників виконувати не властиву їм роботу або переробляти вже виконану.

Принцип регламентації передбачає встановлення і суворе дотримання певних правил, положень, інструкцій, нормативів, заснованих на об'єктивних закономірностях, притаманних науковій організації праці. При цьому важливо розмежувати елементи організації праці, за якими потрібна жорстка регламентація, від тих її елементів, за якими можлива «само регламентація» свого часу, тобто вільний вибір форм і методів організації праці виходячи з наявних рекомендацій.

Принцип спеціалізації – один з основоположних принципів організації будь-якого виду праці. Спеціалізація управлінської праці полягає в закріпленні за кожним структурним підрозділом підприємства або закладу, а всередині його – за кожним працівником певних функцій, робіт або операцій. Забезпечується спеціалізація різними видами і формами розподілу праці. Послідовне здійснення спеціалізації створює передумови для підвищення продуктивності праці управлінського персоналу, а отже, скорочення його чисельності. Разом з тим надмірно вузька спеціалізація може негативно впливати на змістовність праці і стримувати використання творчого потенціалу спеціалістів. Тому розвиток спеціалізації не повинен входити в протиріччя з вирішенням цих важливих соціально-економічних проблем. Протиріччям вузької спеціалізації слугує взаємозаміна працівників, сумісність посадових обов'язків.

Принцип стабільності передбачає постійність виконуваних функцій, способів їх здійснення структурою управлінського апарату. Звичайно постійність не можна розуміти як незмінність – організація праці повинна бути гнучкою, якщо це викликано об'єктивною необхідністю (змінюю завдань підприємств, розвитком самоуправління, переходом від командно-адміністративних методів керівництва до економічних, усунення структурних надлишків, впровадженням сучасних засобів технічного оснащення процесів управління та ін.). Перебудові організації праці повинні передувати аналіз обумовлюючих його факторів, старання оцінка існуючого положення.

Принцип цілеспрямованої творчості переслідує дві взаємопов'язані цілі: забезпечення творчого підходу при проектуванні і впровадженні наукової організації праці і максимальне використання творчого потенціалу працівників. Творчий процес в області організації праці і управління повинен включати: аналіз існуючої практики і протиріч, що склалися, на вивчення досягнення науки і передового досвіду; висунення нових ідей; підготовку і проведення експериментів; аналіз їх результатів; внесення необхідних корективів; визначення можливої сфери застосування інновацій; прийняття відповідного рішення і творче використання його в конкретних умовах. Тільки такий підхід дозволить знайти ефективні шляхи удосконалення практики проектування і впровадження НОУП.

Більш повне використання творчого потенціалу працівників досягається за рахунок впровадження наукової організації їх праці. Так, раціональний розподіл її звільняє керівників і спеціалістів від виконання не відповідних їхній кваліфікації робіт і дає можливість більшу частину часу присвячувати аналітичній і конструктивній діяльності, пошуку прогресивних рішень.

Оснащення робочих місць новими технічними засобами звільняє працівників від виконання рутинних операцій, як наслідок, значно полегшується багатоваріантне опрацювання підготовлених рішень.

Кожний з розглянутих принципів має певне самостійне значення. Разом з тим, вони доповнюють один одного, розкриваючи той чи інший бік наукового

підходу до організації праці. Тому найбільш ефективна дія принципів проявляється при їх спільному використанні.

Поряд з цими принципами слід керуватися також економічними і соціальними вимогами, такими як економія часу, мотивація і розподіл часу.

Напрями наукової організації управлінської праці наступні:

- **розподіл і кооперація праці.** Цей напрям втілюється в: розстановці кадрів; суміщенні професій та функцій; забезпеченні взаємозв'язку та синхронізації діяльності підрозділів та виконавців (комунікація та координація); впровадженні раціональних форм функціонального розподілу праці в управлінні основними та допоміжними процесами виробництва та ін.;

- **підбір і розміщення кадрів** (у залежності від компетентності та посадових обов'язків);

- **підготовка та підвищення кваліфікації кадрів**, що передбачає такі заходи як: забезпечення підготовки кадрів відповідно до потреб підприємства; систематичне підвищення професійної кваліфікації, загальноосвітнього та культурно-технічного рівня працівників; вдосконалення форм і методів навчання та ін.;

- **планування та організація процесів праці** (на всіх рівнях апарату управління, у тому числі на його інформаційному, документаційному, економічному, технічному, нормативному забезпеченню та ін.);

- **нормування праці всіх працюючих**, що передбачає: підвищення наукового рівня та розширення сфери нормування; впровадження прогресивних нормативів; допомога в опануванні норм і створення умов для їх виконання;

- **організація і забезпечення робочих місць**, яке міститься у: раціональному плануванні робочих місць; забезпеченні їх технологічним і організаційним оснащенням; впровадженні систем регламентованого обслуговування тощо;

- **стимулювання праці**, а саме: удосконалення форм оплати праці; розробка систем преміювання, участі у прибутках та інших форм матеріального заохочення; розробка і впровадження ефективних форм морального заохочення за результатами праці;

- **дисципліна праці й підвищення активності працюючих**, що передбачає: зміцнення дисципліни; розвиток ініціативи, змагальності та здорової конкуренції працівників; виховання почуття відповідальності за доручену справу;

- **оцінка результатів індивідуальної і колективної праці;**

- **режим праці і відпочинок.**

Сукупна реалізація даних напрямів створює передумови для підвищення ефективності праці.

Тема 3. РОЗПОДІЛ ТА КООПЕРАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ. РОЗПОРЯДЧА ДІЯЛЬНІСТЬ МЕНЕДЖЕРА. ОРГАНІЗАЦІЯ ВЗАЄМОДІЇ ТА ПОВНОВАЖЕНЬ

3.1. Види і принципи розподілу та кооперації праці.

3.2. Розподіл функцій і завдань між керівництвом та працівниками управління.

3.3. Проектування складу структурних одиниць.

3.4. Розробка посадових інструкцій.

3.1. Види і принципи розподілу та кооперації праці

Найважливішим напрямком роботи з наукової організації праці службовців є створення раціональної системи розподілу і кооперації праці в процесі управління.

Під **розподілом праці** розуміється розмежовування діяльності керівників у процесі виконання функцій управління, а під кооперацією – спільна участь керівників у одному або декількох пов'язаних між собою процесах управлінської праці.

Розподіл і кооперація праці в системі управління підприємством припускають аналіз і синтез процесів діяльності службовців за функціональною, програмно-цільовою, лінійною (об'єктною), технологічною і професійно-кваліфікаційною ознаками. Тім самим той або інший розподіл кооперація праці службовців за сутністю характеризують відповідну форму організації їх праці.

Розподіл праці службовців за функціональною, програмно-цільовою, об'єктною і технологічною ознаками є основою формування організаційної структури управління для визначення складу і сфери компетенції відповідних служб підрозділів, а кооперація – для забезпечення їх взаємодії. При цьому розподіл праці (поперед всього функціональний), а отож, і організаційна структура прямо залежить від ступеню розвитку самоврядування в колективі, що стосується професійно-кваліфікаційного розподілу праці, то воно взаємопов'язане з завданням оцінки складності виконуваних службовцем робіт, а також з встановленням форм кооперації всередині структурних підрозділів.

Таким чином, побудова організаційної структури управління може розглядатися, з одного боку, як результат застосування раціональних форм розподілу праці і кооперації. А з іншого боку, удосконалення організаційної структури управління, перехід до більш прогресивних систем управління підприємством потребують перегляду форм організації праці службовців, що вже склалися. Так, при введенні гнучких структур для реалізації програмно-цільового управління традиційна форма кооперації функціональних структурних підрозділів доповнюється створенням тимчасових творчих колективів (комплексних бригад), у яких спільно працюють над рішенням

загальної задачі, представники різних підрозділів. У зв'язку з концентрації інформаційно-технічних операцій у спеціалізованих підрозділах кооперація між робітниками за видами діяльності всередині кожного функціонального підрозділу доповнюється зовнішньою (по відношенню до нього) кооперацією.

Прийнята система розподілу праці і кооперації може успішно функціонувати лише за умови її регламентації за допомогою відповідних нормативних організаційно-правових документів – положень про структурні підрозділи і посадових інструкцій (точніше, посадових регламентів організації праці службовців).

З вирішення питань розподілу праці і кооперації службовців, а також побудови організаційної структури управління безпосередньо пов'язана проблема формування і вдосконалення особистого складу службовців. Можливості раціонального розподілу праці і забезпечення ефективності роботи підрозділів і служб підприємства у вирішальному ступеню залежать від того, наскільки обміркована і правильна система заміщення посад робітниками необхідної кваліфікації. Важливий резерв скорочення потребуваної чисельності службовців при одночасному підвищенні змістовності їх праці представляють сумісництво і розширення виконуваних ними посадових обов'язків. Це завдання потребує розвитку колективних форм організації праці службовців, в умовах яких забезпечується необхідний ступінь взаємозаміни робітників, розширюються і збагачуються функції кожного з них, підвищується відповідальність за результати діяльності всього колективу підрозділу або групи.

Таким чином, проблема розподілу праці і кооперації в управлінні підприємством, розвитку самоврядування і побудови організаційної структури, а також добору розстановки робітників являє собою комплекс взаємопов'язаних завдань, що потребують системного розглядання.

Розподіл праці в сфері управління припускає розмежування діяльності робітників апарату управління в процесі спільної праці, розмежування їх в самостійні види робіт, а також виділення і утворення спеціальних підрозділів, окремих виконавців для виконання однорідних управлінських робіт.

Основними ознаками розподілу управлінської праці є склад і зміст функцій управління, характер завдань, які вирішуються, склад керівних об'єктів, технологічна однорідність робіт і професійно-кваліфікаційні характеристики виконавців. Відповідно до цих ознак можуть бути визначені наступні форми розподілу праці: функціональне, програмно-цільове, лінійне, технологічне і професійно-кваліфікаційне.

Функціональний розподіл праці службовців невідривно пов'язаний зі створенням структурних підрозділів і служб, що спеціалізуються на виконанні різних функцій управління.

Під функцією управління розуміється специфічна форма цілеспрямованої дії апарату управління на той або інший бік діяльності керованого об'єкту, яка необхідна для нормативного функціонування згідно з його призначенням. В залежності від масштабів підприємства і його підрозділів, ступінь деталізації

функцій може бути різним. При необхідності більш детального розподілу праці виділяють такі структуроутворюючі функції, як оперативне управління виробництвом і якістю продукції, організація розробки і удосконалення технології, реалізація продукції, формування і соціальний розвиток трудових колективів, управління капітальним будівництвом тощо.

Приклад розподілу структурних підрозділів і посад за функціями управління (рис. 3.1).

№	Найменування функції	Структурні підрозділи	Перелік посад
1	Загальне керівництво об'єднанням	Підприємство	Генеральний директор, директор, заступники директора
2	Лінійне керівництво	Структурні підрозділи	Начальники структурних підрозділів і їх заступники, начальники дільниць і змін, старші майстри, майстри
3	Оперативне управління	Відділи	Начальники відділів і бюро, їх заступники

Рис. 3.1. Розподіл структурних підрозділів і посад за функціями управління (фрагмент)

Згідно з функціями управління здійснюються розподіл праці і спеціалізація робітників функціональних служб і підрозділів. Функціональний розподіл праці службовців припускає розмежовування їх діяльності в залежності від функціонального призначення робіт, а також визначає роль та місце окремих груп робітників, що приймають участь у процесі управління.

Правильному визначенню переліку функцій управління, удосконаленню функціонального розподілу праці сприяє розробка класифікатора функцій, який у табличній формі за допомогою літеро-цифрових символів відображає групи функцій і їх складові елементи. А також показує зміст діяльності відповідних підрозділів і служб.

Класифікатор дозволяє оптимально розподілити функції управління між структурними підрозділами і відповідними посадами службовців і служить основою при встановленні повноважень і обов'язків з кожного виду робіт для закріплення права приймати рішення і відповідальності за їх виконання.

Програмно-цільовий розподіл праці припускає відокремлення спеціальних груп робітників різного профілю для вирішення крупних завдань на призначеному етапі діяльності підприємства практикується формування тимчасових творчих колективів, бригад або груп. Для керівництва програмою призначається керівник, у підпорядкуванні якого на період проведення роботи виділяється спеціальна оперативна група. До складу такої групи можуть входити робітники функціональних служб, що забезпечують планування,

координування виконання робіт і контроль за використанням ресурсів, що виділено.

Лінійний (пооб'єктний) розподіл праці полягає в тому, що лінійні керівники закріплюються за визначеним об'єктом – структурним підрозділом, дільницею, ланкою, цехом, виробництвом. Ця форма розподілу праці безпосередньо обумовлена структурою підприємства та змінністю роботи. При цьому має бути забезпечено чітке розмежування функцій, прав і відповідальності лінійних керівників у їх взаємозв'язку як по горизонталі, так і по вертикалі – від бригадира і майстра до керівника підприємства.

Технологічний розподіл праці службовців припускає його розчленування за видами робіт і операцій з відповідною спеціалізацією робітників. Отже, діяльність керівників в основному полягає з організаційно-адміністративних робіт, які органічно поєднуються з виконанням аналітичних робіт, що пов'язано з підготовкою та прийняттям найбільш важливих рішень, які мають принципове значення для функціонування керованого об'єкта. Основним видом діяльності фахівців є аналітико-конструктивна робота. Поряд з цим частина робочого часу фахівців при виконанні покладених на них функцій використовується для організаційної роботи, необхідної для реалізації розроблених ними рішень. Технічні виконавці виконують інформаційно-технічну роботу. Деякі з них, наприклад секретарі, зайняті, окрім того, організаційно-технічним обслуговуванням керівників.

Ступінь глибини технологічного розподілу праці, (диференціації трудових дій) відмінний для різних категорій службовців.

Найменш диференційована праця робітників, за якими закріплені не окремі операції або завдання, а широке коло обов'язків, що пов'язані з керівництвом діяльністю колективу для досягнення необхідних цілей, тобто з виконанням організаційно-адміністративних робіт.

Найменший ступень диференціації праці властивий робітникам, за якими частіше за все закріплюється вирішення одного або декількох однорідних або пов'язаних між собою завдань, кожне з яких складається з комплексу аналітичних і конструктивних робіт.

Найбільш диференційована праця робітників, за кожним з яких закріплені окремі, не пов'язані поміж собою однорідні операції, наприклад інформаційно-технічні.

Виходячи зі змісту праці, у сфері управління можна виділити три взаємопов'язані, але відмінні види розумової праці: евристична, адміністративна і операторна. Кожний з цих видів праці характеризується відповідними видами робіт і типами операцій, класифікація яких обумовлює віднесення службовців до різних категорій (керівники, фахівці, інші працівники).

Таким чином технологічний розподіл праці сприяє розмежуванню діяльності службовців за ознакою зайнятості виконанням робіт, однорідних за змістом. Подальший аналіз робіт, що здійснюється різними категоріями службовців, дозволяє деталізувати їх на окремі типи операцій, які можуть бути

представлені потім у вигляді класифікатора операцій. Такий класифікатор дозволяє встановити перелік операцій, для яких в подальшому доцільно розробляти технологію їх виконання у межах конкретних функцій управління. Розробкою процедур виконання робіт (операцій) за функціями управління і інженерного забезпечення досягається раціональне вирішення питань технологічного розподілу праці.

Разом з цим технологічний розподіл праці службовців надає можливість виділити із різних видів діяльності стереотипні і операції, що формалізуються, які можуть виконуватись за допомогою технічних засобів. Для цього на підприємствах та об'єднаннях створюються підрозділи, що спеціалізуються на виконанні інформаційно-технічних операцій (інформаційно-обчислювальні, документаційні центри або бюро, друкарські бюро та ін.) та що забезпечують функціональні підрозділи і лінійних керівників необхідного для прийняття рішень інформацією. Такого роду підрозділи створюються й для колективного використання (кущові або територіальні).

Професійно-кваліфікаційний розподіл праці службовців засновано на розподілі обов'язків і розмежуванні відповідальності між робітниками з урахуванням посади, що займається, ступеню складності доручених робіт і необхідної для цього кваліфікації з метою забезпечення максимально можливої їх відповідності. Одним з найважливіших принципів розподілу праці службовців є недопущення завантаження їх невластивими роботами або операціями, які можуть бути виконані менш кваліфікованими робітниками.

Професійно-кваліфікований розподіл праці здійснюється на основі Кваліфікаційного довідника посад, в якому для кожної посади визначається коло обов'язків, вказується що повинен знати робітник, та встановлюються кваліфікаційні вимоги (освіта та стаж роботи за фахом). Для раціонального використання робітників відповідно до їх кваліфікації необхідне встановлення обґрунтованих пропорцій поміж різними посадовими і кваліфікаційними групами. З цією метою використовуються нормативи співвідношень чисельності інженерно-технічних робітників і допоміжного технічного персоналу, а при відсутності таких нормативів необхідно за допомогою фотографій або самофотографій робочого часу виявити зайнятість робітників невластивими функціями і внести відповідні зміни до штатного розкладу. При необхідності (наприклад, при збільшенні обсягу робіт) посадові обов'язки, що встановлені для певної посади, можуть бути розподілені поміж декількох виконавців у межах чисельності робітників, передбаченої нормативами.

Кожна форма розподілу праці органічно пов'язана з певною формою кооперації робітників. Так, функціональний розподіл праці обумовлює необхідність кооперації між відповідними структурними підрозділами і службами при виконанні закріплених за ними функцій. При програмно-цільовому розподілі праці кооперація здійснюється між окремими робітниками в межах тимчасової бригади або групи. Лінійний (пооб'єктивний) розподіл праці передбачає кооперацію лінійних керівників і колективів, що вони очолюють, згідно зі спеціалізацією виробничих підрозділів. При технічному

розподілі праці можлива кооперація як поміж окремими робітниками, так і поміж структурними підрозділами. Професійно-кваліфікаційному розподілу праці в основному відповідає кооперація всередині підрозділу між робітниками.

3.2. Розподіл функцій і завдань між керівництвом та працівниками управління

Основна ідея організація праці сучасного керівника полягає в тому, щоб забезпечити найкращі умови для його ефективної інтелектуальної діяльності, спрямованій на розв'язання стратегічних завдань розвитку підприємства, розробку загальних питань, оволодіння економічними і управлінськими нововведеннями, швидке і ефективне використання їх у виробництві. Для цього необхідно максимально вивільнити керівника від функцій і робіт, які можуть бути виконанні персоналом апарату управління.

Керівник повинен уміти грамотно, з урахуванням багатьох факторів розподілити серед працівників апарату управління обов'язки і права (компетенцію, функції, роботи, операції). Крім того, раціональний розподіл і кооперація праці персоналу апарату управління, досягнуті внаслідок зусиль керівника, забезпечують доцільну спеціалізацію працівників, набуття ними необхідних знань і навичок, їхню чітку взаємодію, підвищення відповідальності кожного за доручену справу.

Якість роботи характеризується працею підлеглих. Уміння керівника передати значну частину своєї компетентності підлеглим, раціонально розподілити функції між ними – невід'ємний і досить важливий елемент управління.

Обґрунтований розподіл функцій, що виконують нині багато які керівники, дасть змогу уникнути цих та інших помилок в управлінні, підвищити компетентність і ефективність як роботи апарату управління в цілому, так і окремих його ланок і працівників.

Розглянемо ряд методів, за допомогою яких керівник досягає бажаного рівня децентралізації своїх повноважень і функцій:

- 1) поєднання єдиноначальності і колегіальності;
- 2) делегування повноважень;
- 3) управління за відхиленнями;
- 4) принципи «тиску знизу»;
- 5) використання матричних структур;
- 6) створення комісії;
- 7) розподіл функцій між членами загального керівництва;
- 8) розробка положень про підрозділи;
- 9) розробка посадових інструкцій.

Поєднання єдиноначальності і колегіальності

Управління сучасним виробництвом ґрунтується на широкому використанні принципу єдиноначальності. У його основу покладено

положення про те, що кожен ділянку роботи очолює працівник – керівник, який несе всю повноту відповідальності за діяльність певної ділянки (галузі, підприємства, підрозділу та ін.).

Єдиноначальність передбачає підпорядкування колективу працівників волі керівника. Вона забезпечує конкретність і оперативність управління, усуває знеособлення в управлінні і встановлює персональну відповідальність кожного працівника за методи і результати його діяльності.

Відповідно до принципу єдиноначальності кожний працівник має одного і тільки одного безпосереднього керівника.

Відсутність єдиноначальності призводить до подвійного або потрійного підпорядкування працівників. Наслідки такого становища різні: знижується відповідальність працівника, оскільки завжди можна не виконати одне завдання, посилаючись на наявність іншого; працівник постійно відчуває невпевненість, оскільки те, що важливо, терміново і необхідно з погляду однієї людини, другорядне і необов'язкове з погляду іншої; серед керівників виникає нездорове суперництво, зумовлене успіхами підлеглих у справі, яка виконується за вказівкою не цього, а іншого керівника.

Єдиноначальність не можна трактувати як диктаторство і тим більше як всеохоплюючу компетентність. Навіть найдосвідченіший керівник не може бути одночасно спеціалістом з питань виробництва і права, економіки і технології, фінансів і кадрів, якості продукції і маркетингу. Тому одне з найважливіших завдань кожного керівника – формування свого штабу, своєї команди, члени якої допоможуть йому виробити і виконати рішення в усіх сферах управління підприємством.

В умовах сучасного управління єдиноначальність слід поєднувати з широкою колегіальністю.

Економічна і соціальна кон'юнктура, техніка і технологія, що швидко змінюються, потребують нових нетрадиційних підходів і методів, незвичайних рішень, немалих знань і досвіду. Обирання керівника на спеціалістів, думку трудового колективу стає найважливішою передумовою його успішної роботи. Проте найширша колегіальність не може і не повинна замінити волю і рішучість керівника при прийнятті і реалізації рішення. Отже, необхідні максимальна колегіальність до моменту прийняття рішення, тобто в процесі підготовки його варіантів, оцінки їх, обговорення методів виконання, єдиноначальність і персональна відповідальність у прийнятті рішень і виконання їх.

Делегування повноважень

Мистецтво делегування полягає в умілому поєднанні специфічних методів і знань психології підлеглих, взаємної довіри. Процес делегування відповідальності показано на рисунку 3.2.

Чіткий і обґрунтований розподіл обов'язків, прав і відповідальності – найважливіша передумова ефективності діяльності керівника. Один з основних посадових обов'язків директора (генерального директора, начальника, керуючого) полягає у тому, що він доручає виконання окремих виробничо-

господарських функцій іншим посадовим особам – заступникам директора, керівникам виробничих одиниць, а також функціональних і виробничих підрозділів підприємства.

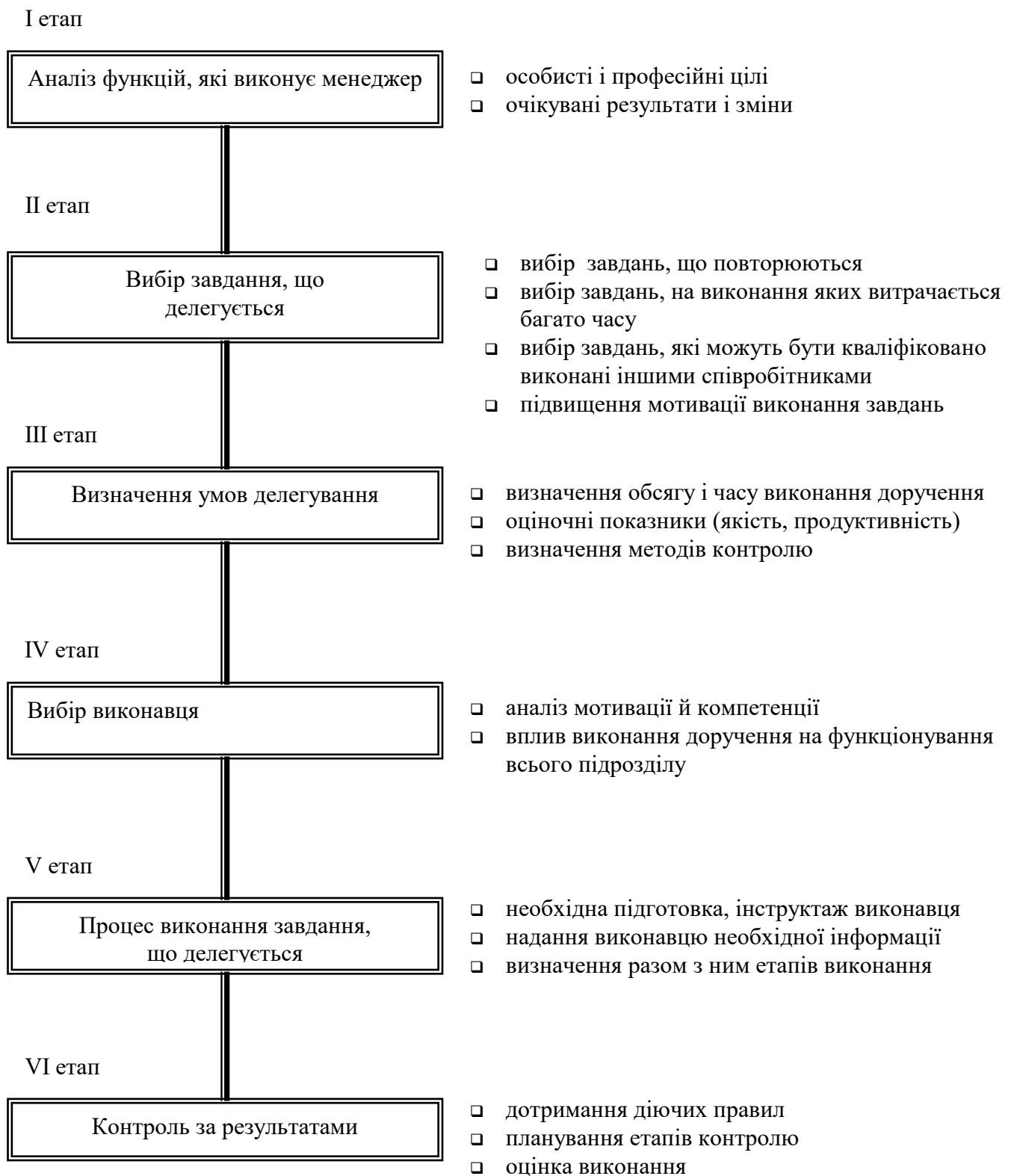


Рис. 3.2. Етапи процесу делегування відповідальності

Недоліком деяких систем управління є концентрування права прийняття всіх або більшості рішень у руках першого керівника або на найвищих рівнях управління. Звичайно у таких випадках говорять про високий рівень централізації повноважень, а стиль подібного управління прийнято визначати як авторитарний. Негативні риси цього стилю управління такі:

- керівник не має можливості зосередитися на вирішенні перспективних питань, що визначають діяльність підприємства, оскільки він постійно завантажений розв'язанням поточних, як правило, другорядних проблем;

- ігноруються, а іноді не помічаються здібності і можливості підлеглих, не стимулюються їхні здорове честолюбство, професійне зростання і творча активність;

- створюються перешкоди для демократизації управління, залучення до цього процесу найбільш здібної й активної частини адміністративного персоналу, що негативно позначається на якості прийнятих рішень і самому процесі управління в цілому;

- знижується відповідальність керівників підрозділів, безпосередніх виконавців;

- знижується оперативність управління, оскільки усі або більшість прийнятих рішень мають бути у тій або іншій формі санкціоновані керівником (підпис, затвердження, погодження, досягнення принципової домовленості та ін.);

- збільшується фізичне і нервово-емоційне навантаження на керівників, робочий день їх триває 10-12 годин, багато хто працює без вихідних днів, що негативно позначається на їхньому стані здоров'я;

- переважають адміністративно-командні методи управління, які ґрунтуються на примушуванні працівників.

Ефективність діяльності у таких умовах, як правило, не висока, зростанню авторитету керівника вона не сприяє.

Такій організації управління протидіє більш демократичний стиль вирішення проблеми, в основу якого покладено використання керівником інтелектуальних і організаційних можливостей своєї «команди» – заступників, помічників, керівників підрозділів, інших безпосередньо підлеглих йому осіб. Сукупність методів, що дають змогу керівнику покласти виконання частини своїх функцій на інших працівників, називають *делегуванням повноважень*.

Делегування повноважень полягає у тому, що керівник 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 виконання їх, керівник передає підлеглим. Відповідальність не делегують, її зберігає цей керівник перед вищим керівником незалежно від того, кому і які функції він делегував. Отже, керівник, що делегував свої повноваження, несе відповідальність за рішення і дії, які здійснили особи, що дістали ці повноваження (принцип фіксованої відповідальності). У свою чергу, ці особи відповідальні перед керівником. Очевидно, що одним з найважливіших завдань

керівника будь-якого рангу є вибір безпосередньо підлеглих йому осіб (команди), здатних виконувати делеговані їм повноваження.

Свої обов'язки і права керівник може делегувати не тільки безпосередньо підлеглим йому особам. Так, для виконання або вирішення будь-якого завдання може бути організована тимчасова група, керівник якої відповідно до своєї посади керівникові підприємства безпосередньо не підпорядкований. Разом з тим на період виконання завдання він може надати йому певні повноваження, у тому числі і такі, що передбачають дії від його імені.

Делегуванню підлягають не всі обов'язки і права, а лише та частина їх, яка не є прерогативою (винятковим правом) керівника (наприклад, видання наказів, підпис деяких звітних документів та ін.). Діючими законодавчими і нормативними актами визначено перелік обов'язків і прав, які не можна делегувати.

Делегування повноважень передбачає посилення ролі контролю виконання і його централізацію. Чим більшу частину своїх обов'язків і прав керівник передає (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 постійну й оперативну інформацію керівника про хід виконання працівником делегованих йому обов'язків і використання прав.

При делегуванні слід додержувати відповідності виконуваних обов'язків обсягу наданих працівникові прав. Якщо обсяг делегованих обов'язків перевищує права працівника, то виникає реальна загроза невиконання їх; коли прав більше, ніж обов'язків, створюється атмосфера безвідповідальності і безконтрольності.

Слід підкреслити, що делегування повноважень має здебільшого чітко виражений суб'єктивний характер. Дійсно, кожний керівник по-своєму оцінює можливості і прагнення підлеглих і відповідно до цієї особистої оцінки надає їм ті або інші повноваження. Тому зміну акцентів щодо тих або інших працівників управління в разі появи нового керівника можна пояснити і певною мірою виправдати.

Делегування допомагає керівнику управляти великими колективами, сприяє формуванню кращої структури управління.

Найбільш доцільно використовувати делегування у таких ситуаціях:

- а) керівник бачить і розуміє, що підлеглий може виконати певну роботу краще;
- б) зайнятість не дає змоги керівнику самому розв'язати проблеми;
- в) керівник намагається сприяти зростанню професійної майстерності підлеглих;
- г) керівникові необхідно вивільнити час для вирішення інших завдань.

Реалізація принципу делегування повноважень має ряд переваг:

- підвищується оперативність і поліпшується якість управлінських рішень, оскільки їх приймають ті працівники, що мають найбільшу компетенцію, більш повну і достовірну інформацію;

- у підлеглих розвиваються ініціатива, підприємливість, бажання самостійно працювати, вони намагаються оволодіти навичками творчої діяльності;

- керівник вивільняється від виконання другорядних, рутинних робіт;

- розширюється обсяг функцій і завдань, що виконує організація.

Практична реалізація принципу делегування повноважень може здійснюватися за такими напрямками.

1. Перерозподіл функцій між членами керівництва підприємства, тобто між керівником, його заступниками і головним інженером. Основна мета – вивільнення керівника від участі у розгляді і вирішенні питань, які можуть розглянути і розв'язати його заступники і головний інженер. Прийнятий розподіл функцій з вичерпною повнотою відбивається у наказі або іншому спеціальному документі, який має бути доведений до відома усіх лінійних і функціональних керівників.

2. Передача частини своїх функцій і прав членами керівництва підприємства керівникам лінійних і функціональних структурних підрозділів. На основі прийнятих рішень коригують і доповнюють положення про підрозділи, зокрема ті розділи, де йдеться про обов'язки і права їхніх керівників.

3. Перерозподіл функцій між членами адміністрації підприємства, тобто лінійними і функціональними керівниками, їхніми заступниками, з одного боку, і відповідальними виконавцями – з другого. Для цього уточнюють посадові інструкції працівників.

4. Тимчасове надання працівнику певних прав для виконання конкретного кола робіт, розв'язання завдання та ін.

5. Стимулювання працівників, які у ході виконання своїх посадових обов'язків і доручень керівника виявляють ініціативу, самостійно вирішують питання, розширюють свої функції, беруть на себе відповідальність за проведення раніш не передбачених робіт і операцій.

6. Введення порядку, при якому на нараді керівника може представляти уповноважена ним особа. У ряді випадків цій особі надається право оперативно розв'язувати всі питання, що передбачають у віданні підприємства (підрозділу).

7. Надання права керівникам підрозділів і відповідальним виконавцям у межах їхньої компетенції, обмежених посадовими інструкціями, приймати відповідні рішення і підписувати документи, які виходять за межі підприємства. Тобто йдеться про те, щоб надавати право керівникам підрозділів у межах їхньої компетентності здійснювати листування від імені підприємства.

Зазначимо, що відсутність широких повноважень апарату управління призводить до такої небажаної ситуації, коли усі рішення приймає тільки перший керівник.

Делегуючи свої повноваження, керівник має право вимагати більшої самостійності підлеглих. Зокрема, вони повинні мати право самостійно аналізувати і оцінювати фактори, що впливають на реалізацію їхніх функцій, виконання завдань і доручень; передбачити наслідки своїх рішень і дій та відповідати за них; вибирати шляхи і засоби для досягнення поставленої мети.

Підлеглі повинні бути впевнені у тому, що у будь-який момент їм буде надана з боку керівника допомога в здійсненні делегованих повноважень. Це сприятиме більшому взаєморозумінню керівників і підлеглих, однозначному розумінню завдань, посилить довіру до керівника, а також дасть змогу йому здійснити у разі потреби контроль, одержати інформацію про дії підлеглого.

Слід об'єктивно оцінювати роботу підлеглого, що дістав найширші повноваження. Можливі помилки, проте незначна кількість їх, особливо на початкових етапах самостійної роботи, і сприймати їх слід як нормальне явище. Враховувати потрібно не кількість помилок, а повторення їх, що свідчить про недосконалі методи, неправильну оцінку ситуації, відсутність критичного погляду на свою роботу.

Як уже зазначалось, делегування повноважень не знімає з керівника відповідальності за результати роботи, за те, що і як роблять його підлеглі. Вміння брати на себе відповідальність – важливий елемент готовності керівника до виконання своїх функцій. Особливо це стосується тих випадків, коли рішення приймають в умовах суперечливих поглядів і рекомендацій, недостатньої інформації, коли велике значення мають інтуїція, передбачення, досвід, довіра до підлеглих.

Є фактори, що перешкоджають активному делегуванню повноважень. Серед них можна назвати такі.

Недовіра до підлеглих, тобто відсутність у керівника впевненості у тому, що вони якнайкраще виконують доручену їм роботу. Наприклад, директора, який успішно працював з групою керівників провідних підрозділів апарату управління, було звільнено з роботи. Нового директора ці особи зустріли насторожено і навіть недоброзичливо. У керівника в таких умовах є всі підстави сумніватися у лояльності підлеглих. Очевидно, з широким делегуванням повноважень у такій ситуації слід почекати. Подібне може трапитись і тоді, коли працівники звикли працювати не з повною віддачею, з мінімальною відповідальністю за результати своєї праці, а новий керівник поставив порівняно із запровадженням порядком підвищені вимоги до підлеглих, поклавши на них обов'язок і надавши їм право самостійно приймати рішення і відповідати за це. У таких умовах можна передбачити реальний опір частини персоналу розширенню своїх повноважень.

Недооцінка здібностей підлеглих. Дуже часто вона має апріорний характер, тобто, не випробувавши підлеглих в умовах самостійної роботи і підвищеної відповідальності, керівник вважає за неможливе делегувати їм

навіть незначну частину своїх прав. Тим часом досить часто бувають випадки, коли, діставши можливість самостійно розв'язувати питання і діяти, працівники, у минулому малоініціативні, стають активними, підприємливими, наполегливими у досягненні мети. Тому доцільно сміливіше довіряти підлеглим самостійно вирішувати виробничі, соціальні та інші питання, залучати до процесу управління тих, хто довів свою здатність і вміння долати перешкоди.

Недооцінка можливостей підлеглих виникає нерідко з впевненості керівника в тому, що, по-перше, прийняті ним рішення завжди оптимальні, а, по-друге, що він сам зможе виконати роботу або завдання краще, ніж підлеглі. Така переоцінка своїх можливостей призводить до постійної зайнятості керівника, бездіяльності і безініціативності підлеглих.

В управлінні відоме явище, яке дістало назву «буксування за собою води». Воно полягає в тому, що, змінюючи сферу діяльності і компетентності, працівник привносить у нову роботу її навички, вміння і традиції, які використовував на попередній роботі і які принесли йому успіх. Проте не кожний добрий працівник може бути добрим керівником. Це необхідно також враховувати в разі передавання підлеглим тих або інших функцій керівництва.

Бажання керівника самому брати участь у розв'язанні всіх конфліктів і виробничих колізій. Як правило, такий стиль роботи малоефективний, призводить до втрати відчуття перспективи, пригнічення активності працівників, величезної завантаженості керівника.

Неправильне розуміння престижності. Деякі керівники вважають, що вони повинні знати все про своє підприємство і на вимогу вищої організації дати негайно вичерпну інформацію з будь-якого питання. Проте керівник не може і не повинен знати все. Він зобов'язаний розв'язувати найважливіші проблеми, що визначають діяльність підприємства. Іншою інформацією має володіти штаб керівника – апарат управління, якому і передають відповідні повноваження. Іншою важливою проблемою престижності є встановлений у ряді організацій порядок, відповідно до якого діловий лист або будь-який інший документ, який направляють у їхню адресу, має бути підписаний тільки першим керівником. Як правило, в цих документах йдеться про поточні, часто другорядні питання (наприклад, прохання щось прискорити, роз'яснити, змінити, перенести строк та ін.). Постійна увага першого керівника до таких питань негативно позначається на організації процесу управління, має багато інших негативних наслідків. Нерідко вважають, що такий порядок сприяє скороченню листування, перешкоджає необґрунтованому звертанню підприємств у вищі інстанції. З цим важко погодитися. Якщо є потреба контакту з вищестоящою організацією, то для останньої не має значення, хто представлятиме підприємство – директор або начальник технічного відділу, якщо такої потреби немає, то і підпис керівника не виправдовує непотрібне листування.

Дріб'язкова опіка підлеглих, у тому числі керівників підрозділів, бажання керівника підприємства постійно вникати в усі деталі і поодинокі моменти

роботи, викорінення спроб робити будь-що не так, як він вважав за потрібне. Керівнику не слід без потреби втручатися в роботу підлеглих. Постійні зауваження, вказівки в процесі оперативної роботи призводять до втрати самостійності, зменшення ініціативи і відповідальності працівників за справу, яку йому доручено.

Прагнення до влади, небажання поступитися частиною своїх прав, упевненість, що делегування повноважень, довіра до підлеглих, спираючись на них знижують роль керівника в управлінні, не сприяють зростанню його авторитету. Звідси свідомо або інтуїтивна протидія зростанню і розвитку професійних здібностей своїх підлеглих, тенденція стримування їхніх дій у суворо обмежених рамках обов'язків і прав.

Наявність несанкціонованих завдань має місце тоді, коли один функціональний керівник (начальник економічного відділу, головний бухгалтер) прагне доручити виконання несанкціонованих керівником підприємства завдань іншим підрозділам. Така практика дезорганізовує роботу апарату управління, порушує принцип єдиноначальності, знижує ефективність контролю.

Спроби підлеглих покласти свої функції на безпосередніх керівників (делегування знизу). Цей прийом ухилення від роботи може набувати різних форм: непередбачене погодження, нарікання на незнання проблеми (джерел, документів, людей, обстановки та ін.), посилення на невдачу, яка мала місце в минулому при виконанні аналогічного завдання, відсутність контактів з людьми, від яких залежить розв'язання.

Побоювання викликати незадоволення підлеглих внаслідок покладання на них додаткових обов'язків, з одного боку, і невпевненість у собі, з другого, викликають у керівника намагання робити якнайбільше самому, виявляючи мінімум довіри до своїх співробітників. Негативним є також побоювання помилок, які бувають на перших етапах делегування.

На ефективність делегування може серйозно впливати стиль роботи керівника з переважанням жорстких, директивних методів керівництва. Такий керівник намагається сам приймати рішення з усіх питань, він вимагає безумовного виконання прийнятих ним рішень і безпосередньо в усьому особисто контролює підлеглих. Таким чином пригнічуються ініціатива, самостійність, творчий підхід. Поступово працівник перестає удосконалювати свою ділову кваліфікацію, стає безпорадним, не пристосованим до самостійної, відповідальної роботи.

У деяких випадках об'єктивний аналіз показує, що всі або абсолютна більшість функцій, які виконує керівник, досить успішно можуть здійснюватися на більш низькому рівні управління (помічниками, іншими підлеглими). Це означає, що немає підстав для збереження посади керівника і її слід скасувати.

Керівник повинен враховувати, що підлеглі можуть виконувати делеговані їм обов'язки і добиватися потрібних результатів, проте при цьому

дії, принципи і методи можуть бути зовсім іншими, ніж у нього. Не завжди керівники готові з цим миритися.

Своє вміння делегувати повноваження керівник може з певним ступенем умовності оцінити аналізом відповідей на такі питання:

1. Чи працюєте Ви звичайно довше, ніж Ваші підлеглі?
2. Чи виконуєте Ви рутинну, нетворчу роботу, яку могли б зробити Ваші підлеглі?
3. Чи забороняєте Ви підлеглим підписувати документи, що виходять за межі підприємства?
4. Чи багато документів чекають Вашого розгляду, якщо Вас з будь-яких причин немає на робочому місці?
5. Чи берете Ви участь у вирішенні питань або виконанні робіт, доручених Вами підлеглим?
6. Чи складно Вам додержувати графіка роботи?
7. Чи виконуєте Ви обов'язки, з якими справляються Ваші підлеглі?
8. Чи доводиться Вам розглядати питання і проблеми, які Ви вже неодноразово вирішували раніш?
9. Чи намагаєтесь Ви завжди знати, чим зайняті Ваші підлеглі?
10. Чи часто Ви сумніваєтесь у можливостях підлеглих, не досить довіряєте їм?

Якщо 6-7 відповідей на ці запитання стверджувальні, то доцільно переглянути існуючу систему делегування повноважень і розподілу функцій між керівником і його підлеглими.

Управління за відхиленнями

Однією з умов ефективного управління є наявність повної, достовірної і своєчасної інформації. Кожний керівник прагне мати таку інформацію про процеси і об'єкти, що є його компетенцією. З цією метою вдаються до телефонних переговорів, складають довідки, збирають наради, де працівники доповідають про стан справ, розглядають інші питання. Отже, інформування здійснюється періодичним поданням певних відомостей. Такий порядок малоефективний, оскільки, по-перше, у звітах, довідках, доповідях часто повторюються ті самі відомості, з якими добре обізнаний керівник. По-друге, він витрачає час на вивчення інформації, у використанні якої іноді немає потреби. По-третє, і це основне, такий порядок, як правило, призводить до того, що керівник проти своєї волі, іноді непомітно для нього самого, розглядає справи, які є компетенцією підлеглих. Нерідко підлеглі свідомо намагаються досягти такого ефекту, оскільки як тільки керівник стає певною мірою співвиконавцем завдання, виконання якого він контролює, відповідальність підлеглих зменшується, а іноді зникає зовсім. Її проти своєї волі бере на себе керівник (принцип зворотного делегування функцій).

Нарешті, все це потребує великих витрат часу, відволікає керівника від важливих справ. Змінити таке становище дає змогу використання методу, що дістав назву «управління за відхиленнями». Він передбачає, що керівника інформують не про стан об'єкта в цілому або про хід виконання завдання, а

лише про відхилення від встановлених керівником параметрів (строки, обсяги, методи, результати, ресурси та ін.). При цьому потрібна інформація про відхилення як в один, так і інший бік. Важливо підкреслити, що якщо завдання (план, графік) виконується згідно з передбаченими нормативами (додержано строків, обсягів і номенклатури ресурсів, досягнуто проміжних результатів, відповідних контрольних параметрів), то конкретна інформація може не надходити керівнику зовсім. Відсутність її означає, що процес здійснюється у встановленому порядку.

Використання цього прийому, не знижуючи рівня інформованості керівника, дає змогу скоротити витрати праці його, уникнути участі у дріб'язкових ситуаціях, здійснювати дійовий контроль за станом того чи іншого процесу.

Інформація про відхилення має надходити не на всі рівні управління, а тільки на ті, де з її використанням може бути прийнято найефективніше рішення. Практика неодноразово підтверджує такий висновок: ефективність управління зростає, якщо за усіх інших однакових умов інформація для прийняття рішень надходить на якомога нижчий рівень управління. З певним ступенем умовності викладене вище ілюструє рис. 3.2.

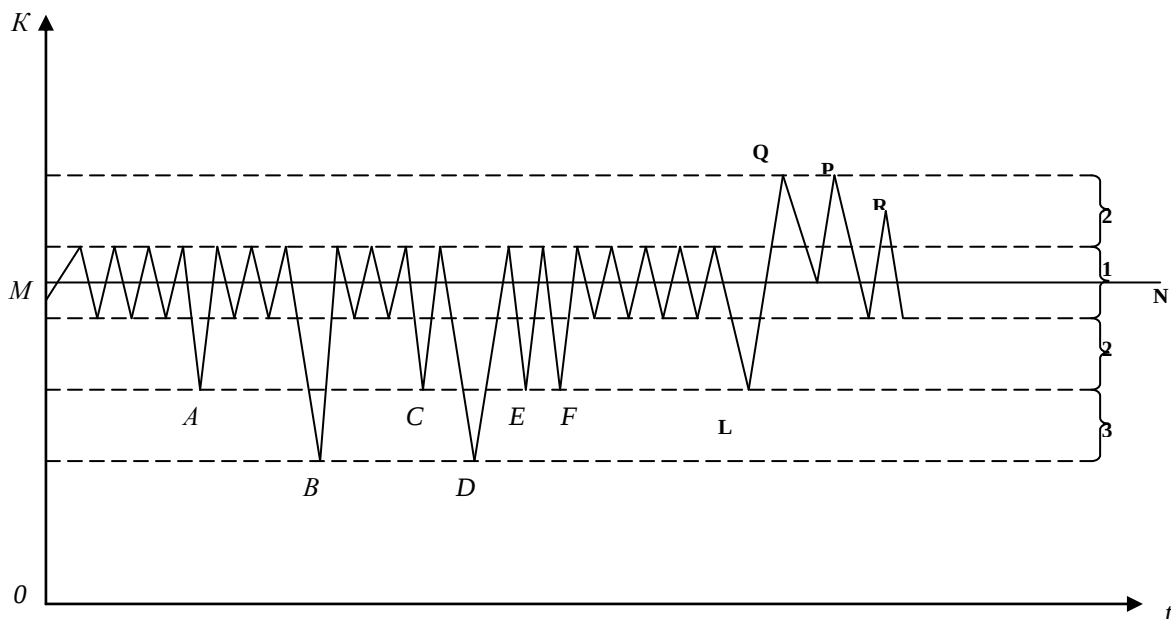


Рис. 3.3. Графічне зображення принципу управління за відхиленнями

Поданий графік відображує динаміку зміни стану деякого об'єкта K протягом певного часу t . Точки, що відповідають стану об'єкта у конкретний момент часу, розмішені відносно умовної лінії MN , яка умовно характеризує нормальне (заплановане, передбачене) функціонування цього об'єкта. Більша частина їх зосереджена у діапазоні t . Вони характеризують відхилення у процесі виробництва, що не виходять за межі норми і забезпечують у цілому бажаний результат. Припустімо, що ця інформація стосується керівників цехів і відділів заводууправління, які підтримують задані параметри. У випадках, коли

показники виходять за встановлені межі, мають місце відхилення, інформація про які надходить керівнику підприємства (діапазон 2, точки *A, C, E, F, L, Q, P, R*). Якщо його компетенції не досить або відхилення зумовлено причинами, які не залежать від підприємства, інформація надходить до керівника більш високого рівня (діапазон 3, точки *B, D*). У цих випадках керівник підприємства (а в разі потреби і керівник більш високого рівня) безпосередньо включається у процес оперативного управління. Якщо відхилень немає, керівник у ньому прямої участі не бере.

Принцип «тиску знизу»

Сучасний керівник працює в умовах дедалі зростаючого інформаційного навантаження. Виконуючи інтегруючу роль в управлінні, він повинен постійно підтримувати необхідний рівень своєї обізнаності у різних галузях діяльності – у плануванні, фінансуванні, постачанні, праві, взаємовідносинах з партнерами та ін. Прагнення самостійно охопити безліч відомостей і відібрати необхідний мінімум їх, по-перше, не ефективно внаслідок великих витрат часу, а по-друге, не завжди надійне. Це пояснюється тим, що керівник не може мати достатню ерудицію у різних сферах управління, що утруднює відбирання необхідної інформації: потрібні відомості можуть бути не розпізнані або не оцінені. В цих умовах доцільно організувати справу так, щоб безпосередньо підпорядковані керівникові працівники своєчасно подавали йому необхідні відомості про сферу їхньої діяльності. Підкреслимо, що не всі відомості, а лише ті, які будуть корисними керівнику для бездоганного виконання ним своїх функцій. Наприклад, головний бухгалтер, що закінчив курс навчання в інституті підвищення кваліфікації, інформує керівника про зміну порядку одержання інкасації і видачі грошей; начальник відділу кадрів, який брав участь у роботі семінару, – про нове у виробничо-економічному навчанні робітників; начальник відділу організації праці і заробітної плати, що повернувся із відрядження, – про раціональні зміни у системі оплати праці, прийняті на спорідненому підприємстві, начальник відділу науково-технічної інформації – про публікації у зарубіжному виданні, які будуть корисні для діяльності підприємства, начальник фінансового відділу звертає увагу керівника на два пункти інструкції банку, зміст яких стосується керівника підприємства, та ін.

Керівник не має можливості і не повинен докладно ознайомлюватися з великою кількістю різних інструкцій, правил, методик, описів, що надходять на підприємство, з усіма публікаціями, які можуть бути корисними для діяльності підприємства і його роботи.

Постійно сприяючи підвищенню рівня інформованості керівника з питань, що стосуються його компетенції, спричинюючи на нього своєрідний тиск знизу, підлеглий дає змогу керівнику краще орієнтуватися при професійних контактах, прийнятті рішень, оцінці конкретних ситуацій. Це сприяє кращій взаємодії керівника з підлеглими, посилює їхню загальну зацікавленість у використанні інформації, підвищує відповідальність підлеглого, стимулює набуття ним нових знань, розширює його професійну

компетентність, дає змогу керівнику своєчасно оцінювати нові ідеї і пропозиції.

Слід враховувати, що чим вищий рівень централізації управління, тим глибше повинен знати керівник конкретні функціональні елементи і, навпаки, у міру децентралізації управління у нього зникає потреба вникати у сутність реалізації конкретної функції, і він дістає змогу зосередити свою увагу на вирішенні перспективних питань діяльності підприємства. Рекомендований порядок не виключає, звичайно, самотійної роботи керівника у цьому напрямі, проте надає їй більшого цілеспрямовання, зменшує трудомісткість її.

Використовуючи запропоновані рекомендації, керівник повинен враховувати також, що підлеглий, передаючи інформацію, може дещо змінювати (спотворювати) її. Далеко не завжди це роблять свідомо. Тому слід вимагати від підлеглих суворо об'єктивного викладання справи або змісту документа. Це не означає, що підлеглий повинен бути позбавлений права викладати свій власний погляд щодо інформації, яку він передає керівнику.

Використання матричних структур

При вирішенні складних питань, що виходять за межі компетенції одного структурного підрозділу, керівник може використовувати нетрадиційну форму розподілу функцій, що дістала назву матричної структури управління. Проаналізуємо таку ситуацію. Розглядаючи пошту, керівник виявляє документ, виконання якого не можна доручити жодному з структурних підрозділів апарату управління, оскільки завдання, що є у ньому, не відповідає їхнім функціям. Через певний час кількість подібних документів збільшується. Які труднощі виникають у зв'язку з цим у керівника? По-перше, як найкраще розв'язати ці проблеми. По-друге, кому доручити розгляд їх. У подібних ситуаціях рекомендується використовувати програмно-цільові методи управління і відповідні матричні структури.

Зазначені методи застосовуються в разі потреби активної координації діяльності спеціалістів, що працюють у різних підрозділах, проте беруть участь у вирішенні однієї проблеми. Вони використовуються для вирішення в обмежені строки (звичайно від одного кварталу до двох років) чітко поставлених завдань за умови, що в розв'язанні цих завдань повинні брати участь працівники різних функціональних підрозділів. З числа таких працівників створюються тимчасові неформальні групи. Організаційну структуру програмно-цільового управління звичайно подають у вигляді матриці (рис. 3.4). Розподілити функції керівництва групами можна одним з таких варіантів:

1. Групою керує директор або його заступник. Її члени працюють на робочих місцях у своїх підрозділах. Робота над проектом (завданням) є пріоритетною щодо інших їх обов'язків. Керівник групи координує дії її членів через керівників тих підрозділів, де вони працюють.

2. Групою керує один із її членів, безпосередньо підпорядкований на час виконання завдання (проекту) директору або його заступнику. Члени групи

працюють на своїх робочих місцях. Їхню роботу над завданням (проектом) планує, організовує і контролює керівник групи.

Відносини між керівником групи і керівниками функціональних підрозділів визначаються відповідним положенням про групу, яке затверджує директор, або рішенням наради при директорі, відображеним у протоколі.

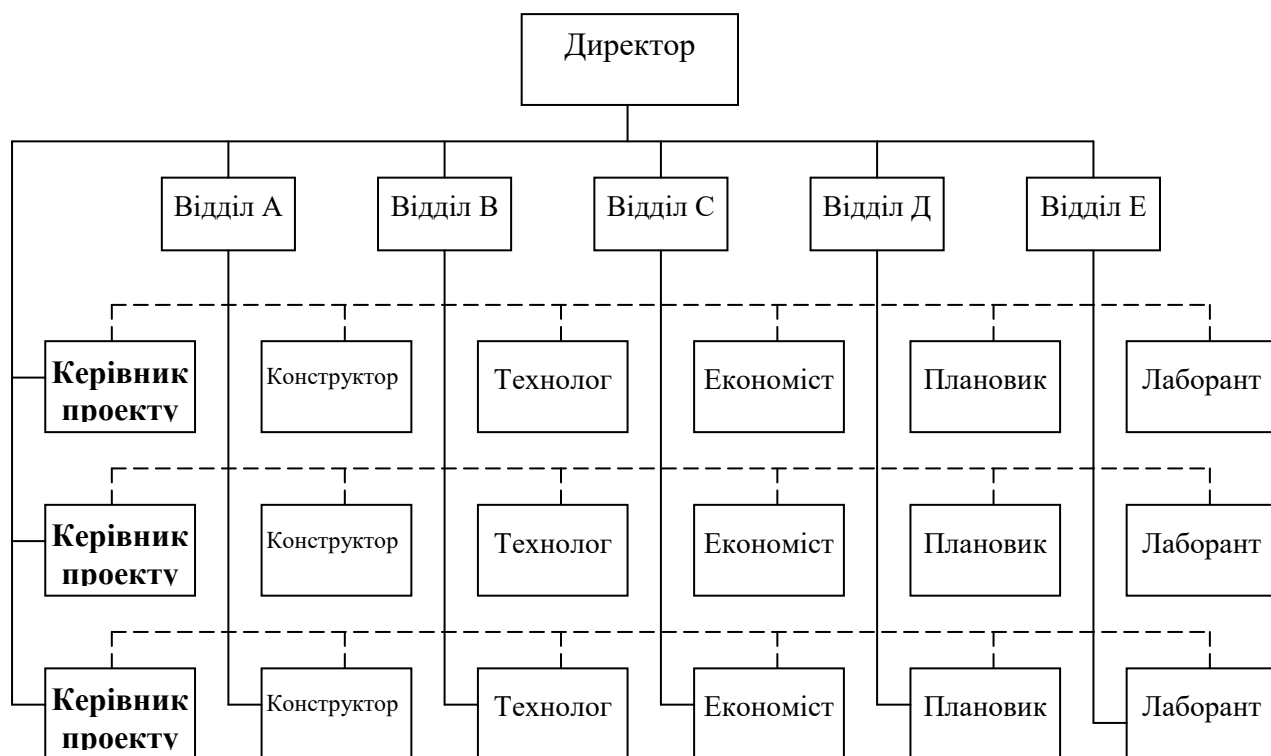


Рис. 3.4. Схема матричної структури управління

3. Групою керує один з її членів, підпорядкований директору або його заступнику. Члени групи працюють в одному приміщенні.

Можуть бути і інші варіанти взаємодії. Найскладнішим є другий варіант, коли працівники групи одночасно підпорядковані керівникам групи і підрозділу, що певною мірою суперечить принципу єдиноначальності. Поєднання інтересів керівників можна досягти одним з таких прийомів:

- визначають місце роботи і ступінь участі виконавця у виконанні завдання у межах його компетенції;
- розраховують час (кількість годин на день, днів на тиждень та ін.), протягом якого працівник працює над проектом;
- керівники групи і підрозділу погоджують і затверджують план роботи виконавця.

У процесі роботи функції керівника групи можуть змінюватися. На початку вони можуть бути погоджувально-координуючими, наприкінці – розпорядчими. В останньому випадку керівнику групи (програми) надається право давати вказівки керівникам підрозділів-виконавцям програми у межах їхніх функцій. Ці вказівки може скасувати тільки директор підприємства.

Після виконання завдання (проекту) групу розформовують, її працівники продовжують виконувати свої обов'язки у відповідних підрозділах.

У системі програмно-цільового управління активно розвиваються структури, що передбачають управління за проектом, за продуктом та ін. Вони зорієнтовані на досягнення конкретної мети протягом певного строку; відрізняються гнучкістю, здатністю до адаптації та ін.; дають змогу залучати висококваліфікованих спеціалістів різних підрозділів до роботи над проектом, забезпечуючи оперативність і якість робіт, не допускаючи бюрократизму у вирішенні нестандартних ситуацій.

Застосовуючи такі структури, керівник дістає можливість ефективніше вирішувати завдання, ніж при використанні традиційних структур і способів. При матричній структурі виникає потреба у наданні керівникам неформальних груп повноважень, які забезпечать ефективну взаємодію їх з штатними підрозділами.

Створюючи для розв'язання нестандартних ситуацій неформальні підрозділи, керівник використовує своє право єдиноначальності, покладаючи на керівників таких підрозділів частину своїх повноважень.

Принцип матричної структури запозичений з практики проектних організацій, де поряд з керівниками спеціалізованих підрозділів є головні інженери проектів, відповідальні за розробку їх з усіх розділів.

Створення нових видів виробів, впровадження принципово нової технології, розробка і здійснення проектів нових виробництв – все це пов'язано з вирішенням складних проблем організаційного характеру. Тому традиційний склад лінійних і функціональних ланок апарату управління доцільно доповнити відповідальним за здійснення завдання (проекту, програми та ін.). Це забезпечить ефективну взаємодію усіх органів управління по вертикалі і горизонталі.

У зв'язку з ускладненням процесу координації необхідно організаційно перебудовувати диспетчерські служби, створювати спеціальний координаційний центр. Завдяки цьому суттєво зменшиться частка безпосередньої участі керівника підприємства у вирішенні поточних завдань, буде більше часу для творчої роботи.

Створення комісій

У деяких ситуаціях керівники вдаються до допомоги комісій, надаючи їм відповідні права, а іноді частину своїх повноважень.

Розрізняють два підходи до створення комісій. Перший полягає у тому, що комісія насправді здатна ретельно дослідити факти, глибше проаналізувати причини, зіставити різні погляди, запропонувати обґрунтований проект рішення. Керівник при цьому одержує інформацію, що дає змогу більш ґрунтовно оцінити ситуацію, визначити думку спеціалістів. Вивчивши проект, керівник особисто приймає рішення і несе відповідальність за його зміст і наслідки. Рішення, таким чином, незалежно від висновків комісії є результатом думки і волі керівника.

Другий підхід відрізняється тим, що створюють комісію для підготовки такого рішення, яке буде колективним, прийнятим колегіально. В подальшому керівник посиляється на висновки комісії, яку він створив, підкреслюючи, що рішення знайдено (обґрунтовано, запропоновано, прийнято) колегіально, а він лише санкціонував його. Посилання на авторитет комісії не має підстав: комісію створив керівник і він має право змінити, відхилити або прийняти її пропозиції. У кінцевому підсумку рішення приймає керівник і воно доводиться до відома колективу від його імені.

Практика свідчить, що створення подібних комісій є наслідком невміння або небажання керівника брати участь у вирішенні проблеми, спробою ухилитися від вираження особистої думки, способом уникнути відповідальності, спираючись при цьому на так званий колективний авторитет. Такі комісії породжені командно-бюрократичним стилем управління, при якому особиста відповідальність стає безадресною.

Безумовно, не можна заперечувати користь від роботи деяких комісій. Проте при створенні їх слід враховувати типові недоліки, основними з яких є: відсутність наступності, традицій; кожна комісія звичайно починає свою роботу з нуля; дуже рідко при організації комісії визначають її статус, права і повноваження; часто комісії не відповідають за наслідки своїх рішень і рекомендацій.

Розподіл функцій між членами загального керівництва

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, створюваних на період розв'язання певного завдання, розробки проекту тощо;
- голови створюваних керівником комісій.

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

Керівники підприємств, які прогресивно думають і діють, прагнуть до більш повного передавання функцій заступникам. Отже, кожний заступник несе персональну відповідальність за певну діяльність, яку під його керівництвом здійснюють ті або інші підрозділи.

Безпосереднє керівництво виконанням функцій бухгалтерського обліку, технічного контролю, правової діяльності, організації й удосконалення систем управління, загального діловодства згідно з діючим положенням здебільшого здійснює директор, якому підпорядковуються керівники відповідних

структурних підрозділів – головний бухгалтер, начальники ВТК, відділів юридичного і АСУ, завідувачий канцелярією.

Тепер підприємствам надано право самостійно розробляти свою структуру управління. Тому поданий перелік функцій і підрозділів на кожному конкретному підприємстві може бути доповнений і змінений.

Кількість функцій або підрозділів, які закріплюють за керівником, залежить від багатьох факторів. До них належать: загальний обсяг робіт, напрями діяльності і кількість підлеглих (підрозділів), якими ефективно може управляти керівник, широта погоджень прийнятих керівником рішень, традиції, що склалися, та ін. Точно визначити раціональні межі завантаженості керівника важко. Вони багато в чому залежать від його здібностей і нахилів. Прийнято вважати, що керівник може мати в безпосередньому підпорядкуванні до 10 чол. (заступники, керівники виробничих і функціональних підрозділів). Цей показник досить умовний і може бути лише орієнтовним. 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 головний інженер, а іноді і заступники директора, розподілу функцій досягають укладенням угоди між цими працівниками, яка є основою для видання відповідного розпорядчого документа. 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.

3.3. Проектування складу структурних одиниць

Розподіл праці службовців і кооперація в процесі управлінської діяльності невідривно пов'язані з організаційною формою побудови структури управління. В сучасних умовах організаційна структура управління підприємства характеризує склад і взаємозв'язок його структурних підрозділів, управлінських ланок і окремих посадових осіб (повністю або частково зайнятих управлінням), а також громадських органів самоврядування, розмежування їх компетенції, сфер діяльності, прав і відповідальності.

При побудові організаційних структур управління та їх удосконаленні рекомендується додержуватись вимог, що витікають з принципів наукової організації праці в управлінні підприємством. До числа таких вимог відносяться:

- комплексність і системність, тобто необхідність включення до організаційної структури всіх її підрозділів та ланок при забезпеченні єдності

цілей і методів їх функціонування шляхом встановлення їх організаційних і економічних взаємозв'язків за горизонталлю та вертикаллю;

- спеціалізація ланок організаційної структури спільно з їх універсалізацією з метою не допустити паралелізму і дублювання в їх роботі і в той же час запобігти надмірно вузького, дрібного розмежування діяльності структурних підрозділів;

- регламентація роботи колективів підрозділів сполучно з розвитком їх ініціативи і самостійності на основі укріплення централізованого керівництва вирішенням загальних питань діяльності підприємства в цілому при наданні можливості децентралізованого вирішення питань, що входять до сфери компетенції кожної ланки;

- стабільність організаційної структури сполучно з її гнучкістю, що дозволяють найбільш повно використовувати переваги стійкого, налагодженого функціонування механізму управління при одночасному забезпеченні можливості оперативної перебудови в умовах, що змінюються.

Особливе значення поряд з вказаними вимогами має вимога економічності організаційної структури, яка полягає у встановленні мінімально необхідних ланок та рівнів управління, розвитку самоврядування та госпрозрахунку підрозділів, усунення структурних і документальних надлишків, скорочення чисельності робітників.

При вирішенні питання про створення або збереження той або іншої управлінської ланки треба виходити з можливості прямої оцінки його функціонування за кінцевими результатами діяльності підприємства, тобто його «результативності». Якщо така оцінка неможлива, значить, ланка яка розглядається визначається «нерезультативною», непотрібною або потребує змін її функцій. Додержання критерію «результативності» – необхідна умова встановлення госпрозрахункових відносин між управлінськими ланками та структурними підрозділами.

При вирішенні питання про метод побудови організаційної структури управління необхідно враховувати особливості підприємства з точки зору його унікальності або типовості, а також характер завдання, що поставлене. Залежно від цих умов можуть бути виділені два основні метода побудови цих структур.

Перший метод – аналітичний, частіше за все застосовується для унікальних підприємств, великих за масштабом, коли відсутні аналоги або коли потрібно знайти новий підхід до побудови організаційної структури. Цей метод засновано на ретельній проробці і структуризації цілей, завдань і функцій, аналізі вибору та обґрунтуванні нестандартних рішень виходячи з конкретних умов підприємства. Цей метод відрізняється великою трудомісткістю, потребує, як правило, залучення вчених і фахівців.

Корисним методичним підходом при проектуванні і удосконаленні організаційних структур є розробка типових рішень не тільки за структурою в цілому, але й окремими її частинами – збільшеними блоками. Сутність блочного підходу міститься в тому, що організаційна структура будь-якого підприємства може бути представлена як системна єдність, що містить низку

відособлених, але взаємопов'язаних збільшених блоків, кожний з яких виконує певні функції у загальній системі управління діяльністю виробничого колективу.

В організаційній структурі демократичного типу можуть бути виділені: блок загального керівництва усім підприємством та його колективом; група блоків управління виробництвом; група функціональних блоків.

Блок загального керівництва визначає цілі і завдання підприємства, напрямки його економічного і соціального розвитку; організує і координує роботу виробничих і функціональних підрозділів з вирішення завдань підприємства; аналізує і оцінює досягнуті результати за всіма напрямками діяльності колективу та приймає відповідні рішення. До складу цього блоку включаються за лінією адміністрації: члени дирекції – директор (генеральний директор) та його заступники, органи колегіального управління (рада, правління підприємства), за лінією громадськості – рада трудового колективу. Необхідно чітко розмежувати коло питань, що вирішуються членами дирекції, органами колегіального управління, з одного боку, і радою трудового колективу – з іншого.

Блоки управління виробництвом формуються у відповідності до складу основних та допоміжних виробничих підрозділів. По кожному з них блок управління в межах встановлених завдань та портфелю замовлень, які мають, визначає конкретні плани їх виконання, організує і координує роботу всіх ланок підрозділу, аналізує і оцінює їх діяльність, приймає відповідні рішення. До складу блоку управління виробництвом входять: керівник підрозділу (управляючий, начальник, завідуючий, майстер, бригадир), його заступник, а також, там де мається, рада в трудового колективу підрозділу.

Функціональні блоки охоплюють підрозділи, які призначені для комерційного, економічного, інженерного, матеріального, кадрового і соціального забезпечення діяльності підприємства, інформаційно-технічного забезпечення управління. Кожний з них аналізує і оцінює стан роботи за відповідні функції та вносить пропозиції керівництву підприємства по її удосконаленню, розробляє необхідні методичні і нормативні матеріали (включаючи стандарт підприємства), надає кваліфіковані послуги виробничим підрозділам (на госпрозрахунковій основі) у формі консультацій і практичної участі в їх оперативній діяльності. Структури підрозділів, які входять до функціональних блоків, визначаються обсягом робіт за закріпленими за ними функціями. До складу кожного такого блоку входять керівники підрозділів (начальники, завідуючі, головні спеціалісти), їх заступники, фахівці відповідного профілю, а також ради трудових колективів, які створюються у великих функціональних підрозділах.

При необхідності розробки і здійснення цільових програм, які пов'язані з опануванням нової продукції і технології, впровадженням нових форм організації праці і виробництва, удосконаленням управління, може бути сформовано тимчасовий творчий колектив з фахівців функціональних підрозділів та інших робітників підприємства.

Типові рішення з побудови організаційних структур можуть бути міжгалузевими та галузевими. Перші охоплюють функції, зміст яких носить загальний характер для всього народного господарства або групи галузей. До їх числа відносяться маркетування, планування, фінансування, бухгалтерський облік, організація і стимулювання праці, матеріально-технічне постачання, облік і аналіз особистого складу, інформаційне забезпечення. До галузевих відносять типові рішення з таких функцій, як технічна підготовка виробництва, контроль якості продукції та ін., у визначній мірі пов'язані з галузевою специфікою.

У процесі розробки організаційної структури управління підприємства з урахуванням міжгалузевих типових рішень вивчаються штатні розписи, найменування і склад посад і підрозділів, а також їх взаємозв'язки. Типові рішення по кожному блоку визначають перелік основних завдань, функцій управління, умови формування підрозділів і введення посад робітників, схему функціональних взаємозв'язків.

Крім типових рішень підприємства використовують й інші методичні і нормативні матеріали. Незважаючи на притаманні кожному підприємству особливості в організаційній структурі, які обумовлені різними масштабами, складністю виробничого процесу та іншими факторами, є можливість вирішувати питання економічної, організаційної правової регламентації органів управління на нормативній основі. Для цього використовуються міжгалузеві нормативи і норми, за допомогою яких визначаються чисельність робітників які потрібні, норми керованості та інші розрахункові умови формування структурних підрозділів.

Організаційна структура управління у вирішальному ступені залежить від виробничої структури підприємства, обумовленої спеціалізацією та масштабами виробництва, рівнем техніки і технології, яка використовується, формами організації і стимулювання праці, розвитком самоврядування, потребою у перебудові на основі здійснення цільових програм. Визначений вплив на організаційну структуру чинять і такі фактори, як застосування технічних засобів управління, компетентність керівників і стиль їх роботи, правове положення підприємства і його підрозділів, ступінь впровадження госпрозрахунку, територіальне розміщення та ін. В силу цього за мірою перебудови виробництва організаційна структура управління схильна до змін.

Регламентація розподілу праці і кооперації на основі нормативних документів.

Розробка положень про підрозділи

Розподіл функцій між керівником і його заступниками дає змогу визначити структурні підрозділи, що входять у компетенцію керівника. Завдання керівника – визначити функції цих структурних підрозділів, встановити межі компетенції їхніх керівників і зафіксувати відповідні рішення у положеннях про підрозділи.

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

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

Положення про підрозділ, як правило, має такі розділи: загальні положення; функції підрозділу; права; відповідальність керівника; відносини з іншими підрозділами.

У розділі «Загальні положення» зазначають відповідно до штатного розкладу назву підрозділу, його місце у системі управління підприємством (організацією), мету, напрями і завдання діяльності, посаду одного з керівників підприємства, якому безпосередньо підпорядкований підрозділ, посаду керівника підрозділу, порядок призначення і звільнення його з посади, яку він займає. У цьому розділі мають бути представлені внутрішня структура підрозділу (наприклад, відділи в управлінні, сектори і бюро у відділах), а також система підпорядкованості, зв'язків і взаємодії їх. Зазначають також підрозділи, підпорядковані йому, порядок затвердження їхньої структури і штатів, найважливіші нормативні документи, якими керується підрозділ у своїй діяльності.

У розділі «Функції підрозділу» визначають необхідні для вирішення покладених на підрозділ завдань функції. Вони формуються на основі розподілу всього комплексу робіт, що охоплює організаційна структура.

Більшість конфліктних ситуацій, які доводиться розглядати керівникові, пов'язано, як свідчить практика, з нечітким, неповним, а іноді нераціональним розподілом функцій між підрозділами.

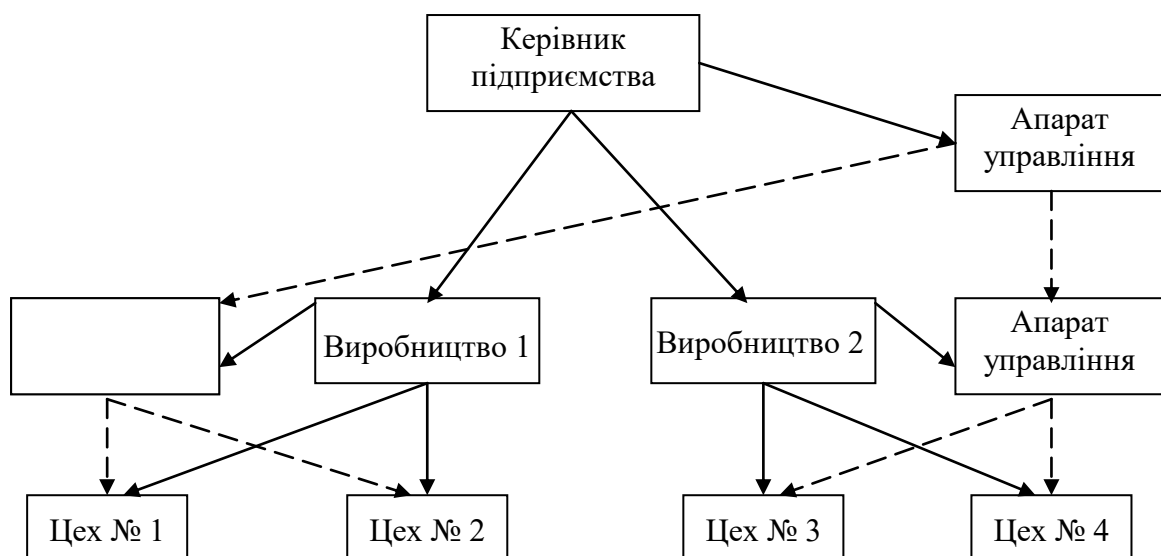


Рис. 3.4. Схема структури обмеженого функціоналізму

Для підвищення ефективності управління й оптимальної завантаженості керівника при розподілі функцій між підрозділами доцільно використовувати такі рекомендації.

Функції підрозділів повинні охоплювати увесь комплекс робіт, пов'язаних з управлінням підприємством. Не можна допускати «управлінського вакууму», тобто такого становища, коли деякі функції (роботи) не закріплено за відповідними підрозділами, а також виключити дублювання і паралелізм, тобто закріплення однієї функції або кількох робіт за двома або більше підрозділами. З цією метою при розробці положень використовують функціограми. Функціограма (табл. 3.1) являє собою таблицю, підмет якої – назва структурних підрозділів, а присудок – назва функцій (видів діяльності, робіт тощо), які виконує апарат управління. Вона дає наочне уявлення про те, чи всі функції, реалізація яких необхідна для управління підприємством, розподілено між підрозділами і чи немає серед них таких, які виконують два або більше підрозділів (дублювання функцій).

Положення про підрозділи розробляють з урахуванням таких рекомендацій:

- 1) вони повинні бути конкретними, а формулювання, які містяться у них, чіткими і однозначними;
- 2) складати їх слід за єдиною методикою керівникам підрозділів за умови методичної допомоги з боку служби, яка забезпечує розробку і розв'язання питань організацій й управління;
- 3) положення мають бути погоджені між собою;
- 4) при розробці положень слід дотримувати принципу системності, який полягає у тому, що складання положення про новий або зміна положення про діючий підрозділ приводить, як правило, до перегляду (коригуванню, зміни) положень про інші підрозділи;
- 5) положення у міру зміни функцій підрозділів, методів виконання їх, ролі і місця підрозділу у 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.

Тимчасові положення розробляють на один рік, після чого їх доопрацьовують, уточнюють, редагують і затверджують як постійні.

При розробці конкретних положень використовують типові й орієнтовні, затверджені відповідно міжгалузевими і галузевими органами управління.

У положенні про конкретний підрозділ мають бути враховані особливості виконуваних ними функцій, організації управління і праці, використовуваних технічних засобів, властиві йому інформаційні потоки, відносини з іншими підрозділами та ін.

Таблиця 3.1 – Функціограма

Структурний підрозділ (відділ)	Функції управління																										Інші		
	Підготовка виробництва				Управління												Матеріально- технічне забезпечення						Планування виробництва						
					технічним розвитком				соціальним розвитком				кадрами																
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5		6	
Економічний																													
Виробничий																													
Технічний																													
Кадрів																													
Матеріально-технічного забезпечення																													
Комплектації																													
Організації праці																													
Бухгалтерія																													

Примітка. Цифри у голові таблиці відповідають видам діяльності, роботам, операціям, що виконуються при реалізації цієї функції управління.

Динамічна зміна організаційних форм і методів, властивих сучасному управлінню, вимагає від керівника своєчасного коригування функцій підрозділів, зміни відносин, що склалися між ними. У цих умовах реальна ситуація, коли підрозділ, вичерпавши свої функції, продовжує функціонувати традиційно, за інерцією. У цьому випадку діє добре відомий в управлінні принцип самозбереження структури, а також форм діяльності її.

Тому підрозділи, що виконали своє завдання і діяльність яких перестала бути необхідною, слід розформовувати.

Консервативний апарат управління, який багато років не змінювався, як правило, хворобливо реагує на структурну перебудову взагалі і ліквідацію форм, що віджили, зокрема. Керівникові потрібні рішучість, твердість, воля і готовність подолати серйозний опір, щоб вчасно ліквідувати такі структури.

3.4. Розробка посадових інструкцій

Відповідно до досягнутого рівня розподілу праці всередині структурного підрозділу розробляють посадові інструкції виконавців.

Посадова інструкція – організаційно-розпорядчий документ, що регламентує роботу виконавця і визначає його компетенцію. Її наявність – необхідна передумова раціональної організації праці.

На ряді підприємств введено порядок, згідно з яким одночасно з наказом про утворення нового підрозділу затверджують положення про нього, а з наказом про нову посаду – посадову інструкцію.

Посадові інструкції дають змогу:

- суворо розподілити між працівниками функції, роботи, обов'язки;
- забезпечити взаємозв'язок між працівниками, не допускаючи при цьому дублювання і паралелізму виконуваних ними функцій;
- застосовувати найбільш раціональні прийоми і методи роботи, удосконалюючи закріплені в інструкції вимоги;
- підвищити особисту відповідальність виконавця за виконання закріплених за ним робіт і використання прав;
- ефективно застосовувати засоби дисциплінарного і матеріального впливу;
- більш об'єктивно оцінювати діяльність працівників, зокрема, в разі переміщення, атестації, підбитті підсумків роботи за рік та ін.;
- захистити працівника від необґрунтованих вимог і санкцій;
- поліпшити планування роботи виконавця;
- прискорити освоєння працівником своїх обов'язків;
- упорядкувати інформаційні потоки в апараті управління.

При розробці посадових інструкцій використовують такі документи: положення про структурні підрозділи; кваліфікаційні характеристики, які включено до кваліфікаційного довідника посад керівників, спеціалістів і службовців; технологічні схеми виконання управлінських робіт; галузеві і

загальногалузеві положення, інструкції, правила та ін., що визначають ті або інші функції відповідної категорії працівників.

Посадова інструкція складається з таких розділів: загальні положення, функції, обов'язки, права і відповідальність працівника, взаємодія із співробітниками (зв'язки за посадою), оцінка діяльності і стимулювання працівника.

У розділі «Загальні положення» фіксують основні завдання працівника; порядок заміщення посади, тобто порядок приймання, переміщення і звільнення; підпорядкованість працівника (кому він і хто йому підпорядкований); вимоги до особи, що займає певну посаду; нормативні документи, якими керується працівник у своїй діяльності; порядок заміщення у випадку, коли працівник відсутній. При викладанні цього розділу слід звернути увагу на деякі моменти. Як правило, працівник безпосередньо підпорядкований одному керівнику. Винятки зазначають окремо. Працівник може бути призначений на посаду за поданням його безпосереднього керівника або за погодженням з ним.

Вимоги до працівника викладають згідно з кваліфікаційним довідником посад керівників, спеціалістів і службовців. Доцільно зазначати власне кваліфікаційні вимоги (рівень освіти, стаж, спеціальне навчання та ін.), що повинен знати працівник, а іноді і що він повинен уміти. Наприклад, відповідний розділ посадової інструкції старшого майстра автотранспортного цеху може передбачати вміння використовувати діагностичне обладнання, працювати на одному-двох металообробних верстатах.

У переліку нормативних документів, якими має керуватися працівник, зазначають накази, положення, інструкції та ін. На деяких підприємствах встановлено порядок, згідно з яким працівник повинен регулярно ознайомлюватись з більш широким колом нормативних актів. Наприклад, за посадовою інструкцією заступника начальника відділу організації праці і заробітної плати він зобов'язаний ознайомлюватися із змістом нормативних і методичних документів, опублікованих у відповідному відомчому виданні.

Порядок заміщення працівника у період його відсутності може передбачати кілька варіантів, наприклад, його заміщує безпосередній керівник, працівник, що займає однакову посаду, або кілька працівників, між якими розподіляють функції відсутнього.

У розділі «Функції працівника» подають у розширеному вигляді перелік виконуваних працівником функцій (напрямів діяльності).

У розділі «Обов'язки працівника» зазначають його посадові обов'язки, що витікають з його завдань – основних і поставлених перед підрозділом. Якщо в обов'язках виконавця переважають суворо регламентовані роботи, а також такі що часто повторюються (як правило, технічні, рутинні), їх доцільно викладати якомога конкретніше, включаючи описання способів і методів виконання їх.

Якщо роботи відрізняються складністю, різноманітністю, великою питомою вагою логічних, творчих елементів, рідко повторюються, залежать від ступеня самостійності прийнятих рішень, обов'язки можна формулювати без зайвої деталізації, у відносно більш загальній формі.

У цілому обов'язки слід викладати повно, чітко й однозначно. Останнє означає, що в разі виникнення конфліктної ситуації може прийматися лише одне з двох рішень, що виключають одне: або інструкція передбачає певну роботу і в цьому разі винний виконавець, який її не виконав; або робота не передбачена інструкцією і винний керівник, який її затвердив. Обов'язки слід викладати від основних, складних, до другорядних, простих за такими напрямками: планування, аналіз, контроль, розподіл, підготовка і опрацювання документів та ін.

У розділі «Права працівника» закріплюють повноваження, необхідні працівникові для самостійного виконання покладених на нього обов'язків. Права повинні відповідати обов'язкам. Слід передбачити право працівника діставати інформацію (ознайомлюватися з документами, бути присутнім на нарадах, виїжджати на об'єкти та ін.), погоджувати (візувати) документи, приймати рішення, підписувати відповідні документи, давати вказівки у межах своєї компетентності, здійснювати контроль, взаємодіяти з іншими підрозділами і працівниками, представляти підрозділ за його межами, заміщувати керівника, подавати інформацію на вимогу відповідних ланок управління.

Таблиця 3.2 – Посада має право давати такі розпорядження підлеглим та контролювати строки їх виконання

Підлеглі (Посада)	З питань	Термін виконання
1.		
2.		
3.		
...		

У розділі «Відповідальність працівника» необхідно відобразити зміст, а в ряді служб – і форми відповідальності працівника. Відповідальність настає в разі невиконання або неправильного виконання обов'язків, невикористання або неправильного використання прав. Неухильно слід додержувати принципу особистої, персональної відповідальності працівника.

Усі положення цього розділу мають бути викладені так само ретельно, як і обов'язки, і відповідно до останніх. Один виконавець може відповідати за

кілька робіт, проте за кожну роботу повинен відповідати тільки один виконавець.

У посадовій інструкції може бути передбачено, що працівник відповідає за виконання певних наказів, рішень, вимог, яким повинні відповідати кінцеві результати його діяльності; за використання наданих йому ресурсів (коштів, матеріалів та ін.); за організацію, характер і результати діяльності підлеглих йому виконавців.

У розділі «Взаємозв'язки за посадою та взаємодія із співробітниками» визначають основи взаємодії працівника із співробітниками свого підрозділу; інших підрозділів і організацій. Тут враховують також інформацію, яка надходить до працівника і виходить від нього. При цьому встановлюють її адресність, періодичність, строки надходження (передавання), іноді форму (таблиці, списки, графіки). Зазначають також, з ким слід погодити ті або інші документи, хто братиме участь у підготовці рішень, проведенні нарад та ін.

Таблиця 3.3 – Взаємозв'язки за посадою

Посада	Взаємозв'язки за посадою	Код форми документу	Терміни та періодичність виконання, пред'явлення документів

Розділ інструкції – «Оцінка діяльності і стимулювання працівника». (Ряд методичних рекомендацій такого розділу не передбачає.) У ньому викладають критерії оцінки виконання працівником своїх службових обов'язків, форми стимулювання і показники, від яких вони залежать (досягнення конкретного результату, виконання встановленого обсягу робіт, економія ресурсів, відсутність претензій і рекламацій, самостійність, ініціатива, своєчасність, безпомилковість та ін.).

Таблиця 3.4 – Оцінка діяльності та стимулювання посадової особи.

Критерії оцінки	Показники	Форми стимулювання розмір в %

Якщо у характері і змісті праці немає суттєвих відмінностей, для кількох працівників однієї посадової групи (диспетчери, друкарки окремих категорій, нормувальники та ін.) розробляють єдині інструкції. Посадові інструкції

розробляють також для окремих посад (старший бухгалтер, інспектор контролю виконання, економіст з праці та ін.).

Доцільно складати індивідуальні посадові інструкції, що враховують особливості праці, можливості і здібності конкретного спеціаліста. Наприклад, одного інженера в конструкторському бюро можна використовувати, виходячи з досвіду його роботи, переважно для виконання креслярських робіт, другого – згідно із його здібностями – розрахункових, третього – для складання текстових документів та ін. Такий порядок створює умови для більш повного використання здібностей працівника, розкриття всіх його можливостей. В разі призначення на посаду іншого працівника ці інструкції переглядають.

Інструкції переглядають також у міру змін функцій підрозділів і працівників, умов їхньої діяльності, удосконалення організації праці. На передових підприємствах їх переглядають один раз за один-два роки. Посадова інструкція не повинна бути догмою. Окремі зміни може вносити у неї особа, що затвердила інструкцію.

Слід зазначити, що запропонована структура посадової інструкції частіше, ніж інші, використовується в закладах і на підприємствах, проте не є універсальною і загальноприйнятою.

Складають посадові інструкції разом виконавці, яким їх адресують, і їхні безпосередні керівники за участю працівників відділів кадрів і юридичної служби. Методичне керівництво здійснюють працівники відділів управління, організації праці і заробітної плати.

Посадові інструкції затверджують керівник підприємства, його заступники, у безпосередньому підпорядкуванні яких перебувають відповідні підрозділи або працівники; керівник структурного підрозділу, якому безпосередньо підпорядкований виконавець.

Аналогічно до положень про підрозділи посадові інструкції узгоджують між собою. Це дає змогу уникнути дублювання, погодити періодичність, строки подання й обробки інформації, забезпечує додержання встановленої технології робіт, взаємозамінність працівників та ін.

Слід підкреслити, що навіть раціонально розроблені інструкції самі по собі не можуть змінити розподілу обов'язків у підрозділі або організації. Інструкція лише закріплює встановлені функції, права і відповідальність. Затвердженню її має передувати копітка і ретельна робота.

Посадові інструкції складаються для всіх посад робітників, які передбачені штатними розкладами. Виключення становлять керівники підрозділів, оскільки їх права і відповідальність визначаються в положенні про відповідні підрозділи, директор підприємства і його заступники, які керуються у своїй діяльності Законом України «Про підприємства».

При виконанні одним робітником обов'язків, що передбачені для двох посад, а також за необхідністю відобразити в найменуванні посади можливість виконання різних функцій встановлюються такі найменування, як агент-експедитор, інструктор-методист. Умовою їх введення є наявність кожного з

найменувань в Єдиній номенклатурі посад службовців. Для включення дублювання при обліку, аналізі, класифікації посадового складу службовців подвійні найменування посад розглядаються виходячи з першої частини їх найменування.

При роботі керівників, фахівців та інших службовців за змінами в найменуваннях їх посад слід передбачати відповідні відомості про режим роботи (змінний майстер, змінний інженер). В окремих випадках повні найменування посад утворюються як похідні (модифіковані) від базових найменувань. При цьому для керівників такі похідні найменування посади встановлюються шляхом додавання до повного найменування слів: заступник, помічник (заступник начальника цеху, помічник майстра), для фахівців – старший (старший диспетчер), провідний (провідний конструктор), для інших службовців (технічних виконавців) – старший (старший касир).

Основою для розробки посадових інструкцій служать загальногалузеві посадові кваліфікаційні характеристики, які включено до Кваліфікаційного довідника посад керівників, фахівців і службовців.

У характеристиках, що включені до довідника наведено перелік основних, найчастіше виконуваних на підприємствах робіт, виходячи з встановленого у галузях народного господарства розподілу і кооперації праці. Для забезпечення найбільш повного завантаження і високої ефективності діяльності виконавців при складанні їх посадових інструкцій, уточнюються обов'язки, які передбачені в характеристиках, з урахуванням особливостей організації виробництва, праці і управління. При цьому можливе виключення робіт, які невластиві до цієї посади в конкретних організаційно-технічних умовах або розширення кола обов'язків виконавців за рахунок включення до переліку робіт, що передбачені у характеристиках інших посад, споріднених за змістом робіт, які відносяться до однієї функції управління, рівних за складністю, виконання яких не потребує іншого фаху, кваліфікації або зміни посадового найменування.

Враховуючи засновницьку роль посадових кваліфікаційних характеристик і вирішення питань розподілу праці службовців, треба розглянути найбільш важливі положення, які визначають порядок розробки цих характеристик.

При визначенні кола посад для розробки їх кваліфікаційних характеристик здійснюється групування посад за однорідністю змісту і характеру виконуваних робіт. У зв'язку з цим доцільніше розробляти кваліфікаційні характеристики посад, які входять до складу одного підрозділу або відносяться до однієї категорії службовців (керівники, фахівці, інші службовці).

При визначенні найменувань посад треба передбачати їх досконалу відповідність найменуванням, які встановлені у діючих схемах з посадових окладів і Класифікаторі професій робочих, посад службовців і тарифних розрядів.

Тема 4. ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА

- 4.1. Час як ресурс: значення, особливості, структура та нормативи.
- 4.2. Загальні раціональні методи та засоби виконання управлінської роботи.
- 4.3. Цільове планування роботи менеджера.
- 4.4. Декомпозиція цілей управління підприємством за рівнями менеджерів.

4.1. Час як ресурс: значення, особливості, структура та нормативи

Сучасна соціально-економічна організація характеризується сьогодні множинними цінностями, видами діяльності, що передбачають розуміння часу як відносного, що знаходиться у розгортанні, багатомірного, комплексного, символічного та, передусім, як соціальної конструкції в організованому просторі.

Це у свою чергу позначилося на розумінні організації як соціотехнічної системи, яка створена і оперує у просторово-часовому континуумі і вимагає для забезпечення своєї діяльності певних ресурсів. Цей процес вказує на нові підходи до розуміння часу як ресурсу.

Один із найбільших світових авторитетів у теорії менеджменту, Пітер Друкер стверджує, розглядаючи категорії витрат, що «мірилом витрат завжди є продуктивність використання ресурсів, продуктивні витрати повинні вимірюватися, виходячи з результатів, досягнутих з допомогою трьох виглядів ключових ресурсів: людей, часу, грошей». Таким чином, час віднесено до ключових ресурсів.

Менеджмент часового ресурсу в організації поєднує положення, котрі випрацювані в самому менеджменті, у економічній теорії, економіко-математичними методами, кібернетикою, біхевіористичними науками.

Поняття ресурсу може визначатися так: це – засоби, запаси, можливості чогось. У методології управління ресурси можна розділити на такі категорії:

1. **Матеріальні** (легко піддаються управлінню, не відновлюються, можуть бути куплені, можуть зберігатися, контроль витрат очевидний)

2. **Людські** (важко піддаються управлінню):

– знання (відновлювані, можуть бути найняті, можуть перебувати в бездіяльності, контроль за витратами дуже трудомісткий);

– праця (не відновлювана, може бути найнята, споживання може бути відстрочено, контроль витрат очевидний).

3. **Фінансові** (легко піддаються управлінню, не відновлювані, можуть бути позичені, можуть перебувати в бездіяльності з відносними втратами, контроль за витратами легкий).

4. **Енергетичні** (легко піддаються управлінню, не відновлювані, можуть бути куплені, витрати можуть бути відкладені, контроль за витратами трудомісткий).

5. **Інформаційні** (легко піддаються управлінню, легко відновлювані, можуть бути куплені, витрати можуть бути відстрочені, контроль за витратами дуже трудомісткий).

6. **Часові** (темпоральні) – (легко піддаються управлінню, не відновлювані, їх неможливо купити, вони не можуть не витратитися, контроль за витратами легкий).

Властивостями часового ресурсу, актуальними в контексті дослідження управління часовим ресурсом є:

- незворотність (витрачена міра часу не може бути повернута, замість неї повинна витратитися інша міра);

- обмеженість, (його не можна накопичити, час постійно витрачається або регулярно відновлюється в одному й тому ж обсязі, якщо розглядати його як циклічний процес, що вимірюється днями, тижнями, декадами, місяцями тощо.

- об'єктивність.

Тобто часовий ресурс є струменем, у середовищі якого розгортаються тією чи іншою мірою потенційні можливості інших видів ресурсів.

Для того, щоб ефективно виконувати всі функції управління, менеджер повинен вміти керувати своїм часом та самим собою, тобто здійснювати особистий менеджмент. Результати його діяльності оцінюються за рівнем виконання виробничих завдань підприємства. Але форми прояву виробничої діяльності такі різноманітні, що безпосередня участь менеджера у всіх просто неможлива. Тому він повинен вибрати такі ланки виробничого ланцюга, через які можна впливати на весь процес виробництва. Крім того менеджер повинен правильно розподілити робочий час для рішення поточних і перспективних завдань, визначити функції між працівниками, делегувати їм частину повноважень та обов'язків, вибрати ефективну форму своєї участі у виконанні завдань організації.

Від правильного розподілу часу так чи інакше залежить рівень реального впливу менеджера на процес виробництва і ефективність його праці. Для цього менеджер відповідного рівня повинен чітко уявляти мету і зміст робіт.

Час, витрачений менеджером на оперативне управління, не може бути жорстко регламентованим та нормованим. Його величина залежить від ряду факторів, основними із яких є: виробничі ситуації, обумовлені змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі, впровадженням нової технології, форм організації праці, удосконаленням управління та ін. У таких випадках керівник повинен бути максимально звільненим від вирішення дрібних питань.

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 ефективної організації праці. Дослідження показують, що у зв'язку з невмінням правильно розподіляти час корисна зайнятість менеджерів не перевищує 70–80%.

Незадоволеність нестачею часу повинна змусити менеджера періодично проводити аналіз його використання. Для вивчення використання робочого часу менеджера необхідно проаналізувати:

- чи дозволяє собі менеджер витратити час на інших?
- чи витрачає менеджер час на дрібні неважливі справи?
- чи дозволяє собі менеджер віднімати час на емоції?
- чи вміє менеджер досить добре планувати і чи не створює собі роботу, що потребує додаткових витрат часу?
- чи робить менеджер те, що могли б виконувати інші?
- чи досягає менеджер мети у встановлений ним термін?

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

1. За змістом: комплексні, економічні, технічні та ін.
2. За характером спонукальних причин: за власною ініціативою, з ініціативи підлеглих, з ініціативи зверху (у залежності від рівня управління).
3. За періодом, що охоплює управлінську діяльність: короткострокові, середньострокові, довгострокові.
4. За характером виконуваної діяльності: збори, наради; прийом відвідувачів, обхід та ін.

Резерви часу менеджера є обмеженими, тому виникає питання про його раціональне використання, економію. Від цього багато в чому залежить успіх будь-якого працівника. Щоб справитися з такою задачею, необхідно точно знати, на що час витрачається, на що його треба витратити і робити все якнайшвидше. Основні принципи техніки ведення обліку часу менеджера полягають у наступному:

- ретельний облік усіх витрат часу – перевірка твердості рішення раціонально організувати свій час;
- викриття простоїв, повільності – основа обґрунтованих реальних планів майбутніх справ;
- перш ніж змінити способи роботи, необхідно їх ретельно вивчити;
- навчитися планувати час – дійсна трудова перемога.

Для практики аналізу використання робочого часу і пошуку резервів організації своєї управлінської діяльності, корисно ознайомитися з результатами досліджень, у ході яких менеджерам 15 країн було запропоновано 145 факторів непродуктивних витрат часу. Менеджерам необхідно було виділити 15 універсальних факторів непродуктивних витрат часу. На основі проведених досліджень був складений наступний перелік:

- перерви в роботі в результаті телефонних дзвоників;
- випадкові відвідувачі;
- наради (заплановані і непередбачені);

- кризові ситуації;
- відсутність цілей, пріоритетів і граничних термінів виконання;
- накопичення справ і особиста дезорганізація;
- неефективне делегування прав і повноважень, рутинна робота, зайва деталізація питань;
- спроба братися відразу за всі і нереальні тимчасові оцінки;
- відсутність достовірної інформації, “плутані” інструкції;
- невідповідна, неточна і застаріла інформація;
- нерішучість і відтягування прийняття рішень;
- нечітке представлення про сфери відповідальності і повноваження;
- нездатність сказати «ні»;
- невміння доводити задачі до кінця;
- відсутність самодисципліни.

4.2. Загальні раціональні методи та засоби виконання управлінської роботи

При розгляданні загальних раціональних методів та засобів виконання управлінської роботи, можна виділити три основні можливості менеджера:

- нічого не робити;
- делегувати роботу іншим особам;
- виконати роботу самостійно.

Нічого не робити. Менеджер часто задає собі питання: «Що буде, якщо я не буду нічого робити?». У цьому питанні прихована одна важлива істина: необхідно розпізнавати ситуації, які лише віднімають час і не приносять відчутної користі.

Делегувати роботу іншим особам. Менеджер не може забезпечити гнучкості у своїй роботі, якщо він не передоручатиме її частину для виконання іншим. Делегування – це передача завдання комусь іншому, хто може його виконати. Це необхідно робити з трьох причин:

- 1) тільки через делегування можна дати підлеглому можливість розкрити свої здібності;
- 2) відмова від делегування веде до перевантаження керівників та сповільнення процесу прийняття рішень;
- 3) відсутність делегування скорочує час на виконання деяких менеджерських функцій.

Щоб здійснити ефективно делегування роботи, необхідне передбачити наступне:

- визначити відповідальність і повноваження за кожний вид діяльності;
- уникати детального інструктування;
- не робити висновків за підлеглих;
- спокійно сприймати деякі помилки в роботі підлеглих.

Виконати роботу самостійно. Делегувавши роботу підлеглим, менеджер організовує свій особистий робочий час. При цьому організація часу повинна виходити з основних завдань суб'єкта діяльності.

Основні типи завдань менеджера:

- 1) завдання комунікаційного плану (виховання людей, отримання й передача інформації;
- 2) завдання стратегічного планування;
- 3) завдання оперативного керування виробництвом.

За обсягом часу, необхідного для їх виконання, ці завдання є різними. Найбільш об'ємними в часі є завдання комунікативної діяльності, у зв'язку з чим їм необхідно віддати пріоритет.

Можна сказати, що впорядкування діяльності веде до скорочення часу, а не впорядкування – до його перевитрат. Щоб навчитися управляти часом, необхідно навчитися планувати його використання.

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

Тривожні симптоми для керівника та виникнення тимчасових проблем можна визначити за такими ознаками:

- відсутність чіткого розкладу роботи на поточний день (керівник не знає, що йому сьогодні потрібно буде зробити в першу чергу, що – у другу);
- секретарю не відомі справи свого начальника;
- постійне виконання роботи за своїх підлеглих (керівник вважає, що так надійніше);
- велика кількість рутинних справ;
- поспіх при виконанні завдань з боку вищестоящего керівництва (переважно викликана невчасністю початку роботи над ними). Таким чином, облік витрат часу та аналіз видів діяльності, які виконуються, необхідно співставити з витратами часу на заплановані справи та бюджетом часу, і далі скласти відповідні плани.

4.3. Цільове планування роботи менеджера

Процес планування є дуже важливим в роботі менеджера, він має починатися з вибору менеджером особистих цілей. Ціль визначає кінцевий результат, якого намагається досягти менеджер. Значимість цілей важко переоцінити, тому що вони лежать в основі побудови організаційних відносин та визначаються, як вихідні точки планування діяльності та отримання кінцевих результатів.

Для менеджера встановлення цілей є постійним процесом. Цілі повинні відповідати таким критеріям:

- бути досяжними;
- бути конкретними і вимірюваними;
- бути узгодженими між собою;
- мати конкретні строки.

Основні причини втрат часу в діяльності менеджера:

- нечітке визначення цілей і пріоритетів, внаслідок чого люди не можуть правильно зорієнтуватися в ситуації, а тому беруть на себе або дуже багато, або дуже мало роботи;

- незадовільна організація планування, що не дозволяє менеджеру справитися з розподілом часу на виконання своїх справ;

- неорганізованість і недисциплінованість підлеглих, що приводить до багаторазової переробки однієї і тієї ж роботи;

- відсутність необхідної інформації для прийняття рішень, внаслідок чого їх доводиться постійно відкладати;

- нерішучість менеджера, невміння працювати з партнерами, підлеглими, відвідувачами, проводити збори і наради. Менеджеру необхідно проводити інвентаризацію часу за кілька робочих днів, щоб проаналізувати свій робочий стиль і розкрити причини виникаючих дефіцитів часу.

Таким чином, після встановлення цілей, менеджер переходить до процесу планування. Він включає сім етапів (рис. 4.1).

План повинен чітко визначати час роботи з документами, приймання відвідувачів, перебування у структурних підрозділах, участь у зборах акціонерів і трудового колективу, проведення нарад з підлеглими та ін. Розробка такого плану створює нормальний ритм роботи апарату управління, забезпечує черговість виконання завдань, дає можливість виділити час для творчої роботи, інноваційної діяльності, підвищення своєї кваліфікації. Тут менеджер компетентно і завчасно може займатись постановкою і рішенням стратегічних питань, продуктивно працювати.

Якщо у менеджера немає особистого плану роботи, то в колективі організації створюються нервові обставини, що призводять до неякісних рішень завдань, підвищують психологічне напруження і знижують результативність управлінської праці.

Особистий план роботи менеджера складається на різні строки:

- довгостроковий – рік, квартал;
- середньостроковий – місяць;
- короткостроковий – тиждень, день.

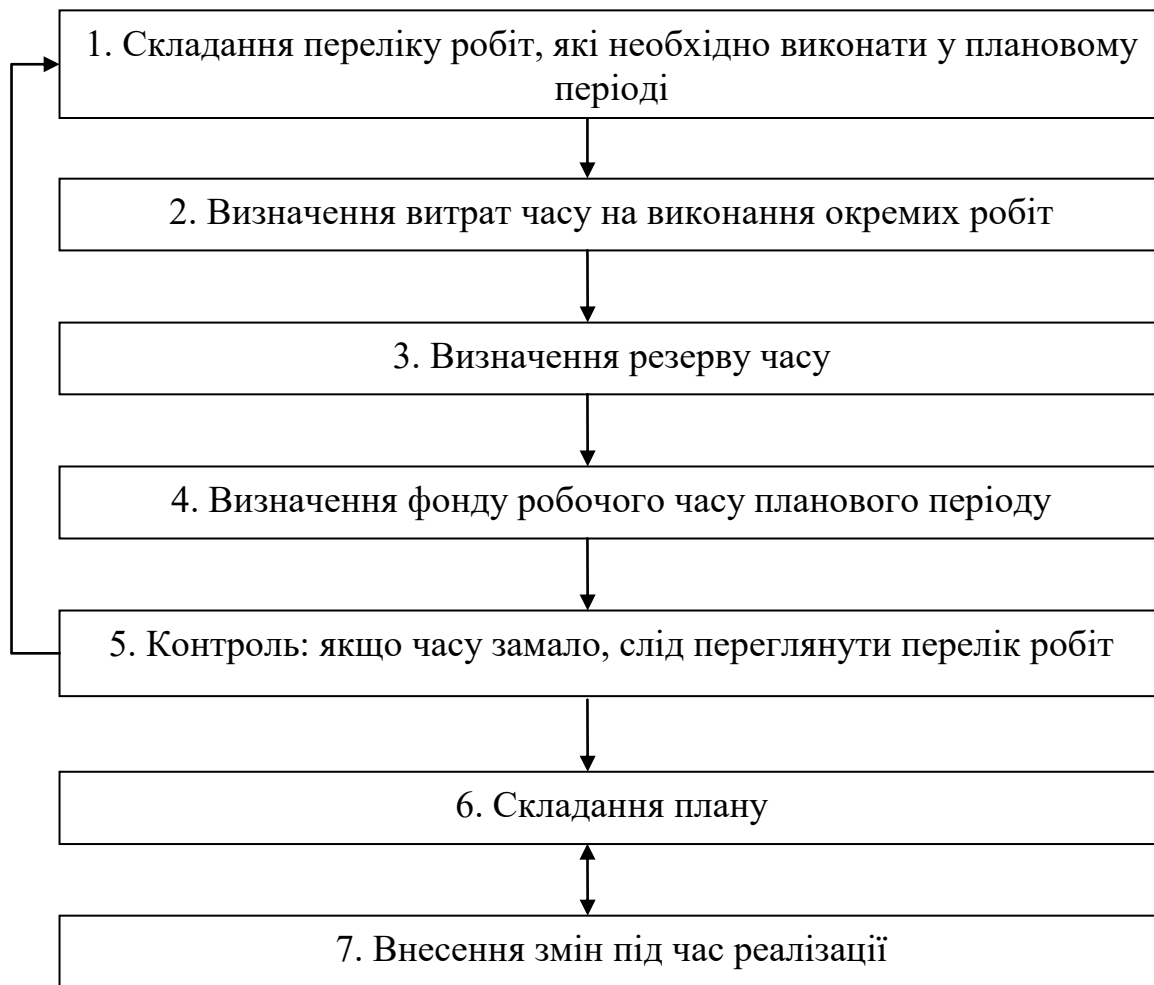


Рис. 4.1. Схема процесу планування особистої роботи менеджера

4.4. Декомпозиція цілей управління підприємством за рівнями менеджерів

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

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

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

3. Постійні доопрацювання вдома. При цьому час, відведений на відпочинок, витрачається на роботу, що позначається на його працездатності наступного дня і в остаточному підсумку призводить до втрати здоров'я.

4. Перевтома. Наслідок тривалої роботи в умовах постійного поспіху.

5. Метушливість. Це результат поганої організованості дня, а також іноді залежить від імпульсивності й особливостей людини.

6. Безплановість роботи. Є результатом способу життя не тільки самого керівника, але й загального стилю життя даної організації.

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

Проблема ефективного використання робочого часу та його планування актуальна для керівників будь-якого рівня. Менеджерам необхідно вміти визначати пріоритетність своїх цілей і рішень в межах своєї компетенції за рівнем вищої, середньої або нижчої ланки управління та декомпонувати цілі управління, відокремлюючи цілі з першочерговим та другорядним значенням, ефективно використовуючи делегування та інші прийоми та засоби виконання управлінської роботи.

Наприклад, для керівників вищого рівня притаманні величезні обсяги роботи та ризики припуститися помилки. Проведені дослідження показали, що робочий тиждень таких керівників триває 60-80 годин і витрачається на заплановані засідання та зустрічі (50%), незаплановані зустрічі (10%), роботу з документами (22%), поїздки та огляди (3%), розмови по телефону (6%).

Керівники середньої ланки, які відповідають за поточну роботу організації, є посередниками між керівниками вищої і нижчої ланок, вони віддають розпорядження і завдання низовим лінійним керівникам та фахівцям, а також готують інформацію для вищого керівництва. За проведеними дослідженнями вони витрачають 89% свого часу на спілкування зі своїми підлеглими та колегами.

Робота керівників низової ланки є напруженою і наповненою частими перервами. Термін виконання рішень дуже короткий, тому декомпозиція цілей і завдань менеджера цієї ланки повинна бути чіткою і компактною.

У цілому, виконання будь-якої роботи за будь-яким рівнем менеджера пов'язано з стомленням та зниженням працездатності, тому на підприємстві необхідно враховувати всі фактори, завдяки яким можна збільшити термін працездатності, наприклад організація перерв на відпочинок, тривалість позаробочого часу та його режим, річний режим праці та відпочинку, умови праці, соціально-економічні умови та психологічний клімат в колективі.

Як свідчить практика успішних менеджерів різних рівнів, досить раз у квартал протягом 7-10 днів робити ревізію своєї діяльності з погляду витрат часу. Однак сам по собі облік нічого не дасть. Потрібен систематичний аналіз, який повинен враховувати, з одного боку, чи дійсно виконувана робота відповідає посаді, знанням, кваліфікації, а з іншого боку, чи не суперечать витрати часу на виконувані роботи розумним, раціональним підходам до використання часу.

Тема 5. НОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ, ОБЛІК ТА АНАЛІЗ РОБОЧОГО ЧАСУ МЕНЕДЖЕРА

- 5.1. Нормативи і норми управлінської праці.
- 5.2. Облік та аналіз робочого часу.
- 5.3. Методи нормування праці.

5.1. Нормативи і норми управлінської праці

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

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

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.

Завданням нормування праці є визначення трудомісткості робіт і необхідної для їх виконання чисельності працівників. Без обґрунтованих норм неможлива раціоналізація процесів поділу і кооперації праці, розробка прогресивних технологій, удосконалення методів роботи апарату управління.

Особливості управлінської праці помітно звужують можливості впровадження в практику роботи норм і нормативів. Проте функції керівництва в умовах ринку свідчать про те, що значна частина управлінських робіт підлягає нормуванню.

До нормування управлінської праці ставляться такі вимоги:

- встановлення науково обґрунтованої системи нормування праці;
- розширення сфери застосування нормування праці;
- удосконалення норм і нормативів на основі досягнень наукової організації праці;
- зниження витрат праці на розробку нормативних матеріалів. Для нормування управлінської праці застосовують такі методи:

а) розрахункові (аналітичні). З їх допомогою аналізується використання робочого часу висококваліфікованими фахівцями. Зміст їх праці можна прийняти як еталонний, а структуру їхнього робочого дня вважати нормативом;

б) дослідні. Вони допомагають визначити трудомісткість конкретних видів робіт з урахуванням спеціалізації організації і змісту праці. За допомогою фотографії і хронометражу вивчаються всі види робіт, їх структура і витрати робочого часу. Після цього визначаються усереднені показники, які є нормативами.

Розробка науково обґрунтованих норм управлінської праці дозволяє: більш об'єктивно оцінити працю кожного працівника апарату управління; ефективніше використовувати матеріальні стимули; раціоналізувати процеси розподілу і кооперації праці; розробляти прогресивні технології; удосконалювати методи роботи апарату управління.

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

Зміст робіт, пов'язаних з нормуванням управлінської праці, включає постановку цілей, вироблення вимог до норм і вибір методів нормування на основі досліджень і аналізу характеру праці за функціями управління в умовах їх виконання. Після цього приступають до проектування технології управлінських робіт, що відповідають прогресивним організаційно-технічним умовам стосовно даної організації. У процесі проектування виявляється ступінь деталізації їх технології, критерієм якої служить необхідність регламентації елементів змісту праці та умов, що впливають на величину витрат. Потім приступають безпосередньо до розрахунку норм. Якщо нормативи відсутні, то норми розраховують шляхом прямого вивчення змісту управлінських процесів і вимірювання їх трудомісткості. Завершується робота впровадженням норм і розрахунком економічної ефективності, а також розробкою заходів щодо їх вдосконалення зі зміною організаційно-технічних умов.

Слід враховувати, що праця управлінських працівників в основному творча, а творчі процеси, що протікають за специфічними законами, не піддаються зовнішньому контролю. Необхідність обліку складності, інтенсивності та якості управлінської праці ускладнює її нормування.

З урахуванням специфіки праці менеджера доцільно виділити наступні види норм:

1) норми керованості (кількість працівників, якими найбільш ефективно може управляти начальник) – для керівників. Вважається, що для вищої ланки управління норма керованості повинна встановлюватися за законом «7 плюс-мінус 2», тобто не менше 5 і не більше 9 осіб (в середньому – 7 осіб);

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

3) нормативи часу і обслуговування (визначаються в залежності від трудомісткості робіт) – для технічних виконавців.

Нормативи чисельності і норми керованості можуть розроблятися для широкого кола керівників усіх рангів. За допомогою перших визначається загальна чисельність працівників по функції управління, а за допомогою норм керованості можна здійснити оптимальну розстановку працівників.

Норми обслуговування виражаються різними одиницями виміру, наприклад кількістю осіб, закріплених за однією господарською одиницею

(число робітників і службовців, закріплених за одним касиром, кількість найменувань матеріалів і деталей, закріплених за одним обліковцем або диспетчером тощо).

Під нормою керованості слід розуміти кількість робітників, яких доцільно закріпити за одним керівником з урахуванням максимальної ефективності підпорядкованому йому підрозділу. Норма обслуговування передбачає якісне обслуговування даним працівником апарату управління певної кількості працюючих. Вона встановлюється для фахівців і технічних виконавців, які мають нерівномірне навантаження в різні періоди часу.

5.2. Облік та аналіз робочого часу

Заходи з нормування праці менеджерів передбачають вивчення використання їх робочого часу, а саме:

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

Брак часу не дозволяє успішно справлятися з покладеними обов'язками, призводить до перевантаженості в процесі роботи. У зв'язку з невмінням правильно розподіляти час корисна зайнятість менеджерів не перевищує 70-80%.

Невдоволення браком часу має змусити менеджера періодично проводити аналіз його використання.

Для вивчення використання робочого часу менеджера необхідно проаналізувати такі моменти:

- чи дозволяє собі менеджер витратити час на інших?
- чи витрачає менеджер час на дрібні неважливі справи?
- чи дозволяє собі менеджер віднімати час на емоції?
- чи вміє менеджер досить добре планувати і чи не створює собі роботу, яка потребує додаткових витрат часу?
- чи робить менеджер те, що могли б виконувати інші?
- чи досягає менеджер мети у встановлений ним термін?

Для аналізу змісту роботи менеджера необхідно здійснювати класифікацію виконуваних робіт.

Класифікація видів робіт для аналізу змісту роботи менеджера:

1. За змістом: комплексні; економічні; технічні та ін.
2. За характером спонукальних причин: за власною ініціативою; з ініціативи підлеглих; з ініціативи зверху (в залежності від рівня управління).
3. За періодом, що охоплює управлінську діяльність: короткострокові; середньострокові; довгострокові.
4. За характером виконуваної діяльності: збори, наради; прийом відвідувачів; обхід та ін.

Резерви часу менеджера є обмеженими, тому виникає питання про його

раціональне використання, економію. Від цього багато в чому залежить успіх будь-якого працівника. Щоб впоратися з таким завданням, необхідно точно знати, на що витрачається час, на що його потрібно витрачати і робити все якомога швидше.

Основні принципи техніки ведення обліку часу менеджера полягають в наступному:

- ретельний облік всіх витрат часу – перевірка твердості рішення раціонально організувати свій час;
- зменшення простоїв – основа обґрунтованих реальних планів майбутніх справ;
- перш ніж змінити способи роботи, необхідно їх ретельно вивчити;
- навчитися планувати час – справжня трудова перемога.

Для практики аналізу використання робочого часу і пошуку резервів організації своєї управлінської діяльності, корисно ознайомитися з результатами досліджень, в ході яких менеджерам 15 країн було запропоновано 145 факторів непродуктивних витрат часу. Менеджерам необхідно було виділити 15 універсальних чинників непродуктивних витрат часу. На основі проведених досліджень був складений наступний перелік:

- перерви в роботі в результаті телефонних дзвінків;
- випадкові відвідувачі;
- наради (заплановані і непередбачені);
- кризові ситуації;
- відсутність цілей, пріоритетів і граничних термінів виконання;
- накопичення справ і особиста дезорганізація;
- неефективне делегування прав і повноважень, рутинна робота, зайва деталізація питань;
- спроба братися відразу за все;
- відсутність достовірної інформації, «плутані» інструкції;
- неточна і застаріла інформація;
- нерішучість і затягування прийняття рішень;
- нечітке уявлення про сфери відповідальності і повноважень;
- нездатність сказати «ні»;
- невміння доводити завдання до кінця;
- відсутність самодисципліни.

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

- 1) порівняння фактичних витрат часу за кожним видом робіт із нормативами (проте за багатьма управлінськими роботами 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, яка повторюється, або її в цілому для аналізу прийомів праці, розробки нормативів або визначення причин відхилення від норм. Цей метод є психологічно неприємним для працівника, але грає дуже важливу роль у справі наукової організації праці, зокрема, управлінської.

Хронометраж використовується, якщо операції короткочасні. Необхідно вивчити окремі елементи, що повторюються, врахувати всі витрати часу на операцію. Він може бути: безперервним; вибіркоvim (для окремих елементів операцій); циклічним (застосовується при спостереженні за найкоротшими елементами шляхом об'єднання їх в групи в різних комбінаціях).

При підготовці до хронометражу досліджуваної операції, поділяють на елементи – комплекси прийомів, дії, руху і встановлюють їх межі, які визначаються фіксажними точками – різко вираженими моментами початку і закінчення, визначають необхідну кількість спостережень. Спостереження фіксуються на спеціальному наглядovому листі. Потім дані обробляються, виключаються дефектні виміри і визначається середня тривалість кожного елемента операції.

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

4) метод спрощених спостережень (передбачає використання звичайних годин);

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

Якщо при хронометражі об'єктом вивчення є елементи оперативного часу на конкретний вид роботи, то при ФРЧ фіксуються витрати часу на всі види робіт і перерв, які спостерігалися протягом певного терміну.

Фотографія робочого часу (індивідуальна і групова; суцільна і вибіркова) доцільна при обстеженні великої групи виконавців, які здійснюють ідентичні роботи, з охопленням всіх або більшої частини протягом 10-15 днів по 5 днів у кожній декаді місяця в періоди з найбільш типовим складом робіт.

Результатом цієї роботи є складання двох таблиць, в одній з яких відображаються витрати часу в хвилинали на кожний вид робіт і терміни їх проведення; у другій – втрати часу, їх причини, період, коли вони мали місце. На їх основі проводиться аналіз, в межах якого визначаються величина і питома вага корисних витрат; втрат часу, які залежать і що ні залежать від виконавців; кількість часу, необхідного для виконання певних операцій (творчих, логічних, допоміжних).

При самофотографії робочого дня витрати робочого часу враховуються безпосередньо працівником під керівництвом служби НОП. Облік ведеться за допомогою спеціальних аркушів самофотографії, в яких реєструються всі виконувані роботи або перерви й фіксовані інтервали, що складають певну

частину часу (1/2 або залежно від різноманіття елементів витрат часу). На основі узагальнення даних, отриманих з анкет, аркушів фотографії та самофотографії за весь період спостереження, складають таблиці витрат робочого часу за посадами або за іншими ознаками та на основі їх аналізу опрацьовують заходи щодо вдосконалення організації праці з урахуванням виявлених недоліків;

б) анкетне та усне опитування, метою яких 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 задовольняють працівника організація його робочого місця та умови праці, які в нього є пропозиції щодо вдосконалення праці.

5.3. Методи нормування праці

Закладені в нормування праці можливості суттєво впливати на вирішення різноманітних соціально-економічних питань у повному обсязі проявляються лише тоді, якщо на підприємстві діють прогресивні науково обґрунтовані норми і нормативи, що враховують організаційно-технічні, економічні, психофізіологічні й соціальні чинники.

Встановленню норм, які максимально забезпечують використання резервів і сприяють підвищенню продуктивності праці, найкраще відповідає аналітичний метод. Він передбачає попереднє вивчення трудового процесу, існуючої на робочому місці організації праці, ефективності використання оргтехніки та робочого часу.

Існує два види аналітичного методу, які розрізняються за способом визначення витрат часу:

1) **аналітично-дослідний метод** – передбачає визначення витрат часу на кожний елемент функції (роботу, процедуру, елементарну операцію) або функцію в цілому на основі безпосередніх вимірювань цих витрат на робочих місцях;

2) **аналітично-розрахунковий метод** – передбачає визначення витрат часу на виконання функції або її складових не шляхом вимірів, а заздалегідь встановленим науково обґрунтованим, загальнодержавними, міжгалузевими, галузевими та внутрішніми для конкретного підприємства прогресивними нормативами.

Аналітично-розрахунковий метод дозволяє значно скоротити трудомісткість опрацювання норм та забезпечує однакову напруженість норм на аналогічних роботах. Проте при його застосуванні точність норм дещо нижча, ніж при аналітично-дослідному методі, оскільки використовувані нормативи розробляються для типових організаційно-технічних умов праці і, природно, не можуть враховувати специфіку конкретних робочих місць. Цей

метод прийнятний і в тих випадках, якщо нормативи на ті чи інші роботи відсутні або умови конкретного підприємства суттєво відрізняються від умов, закладених у нормативах.

Іноді на підприємствах при встановленні норм вдаються до **дослідно-статистичного методу**, коли норми розраховують на основі досвіду нормувальників та на статистичних даних щодо фактичних витрат часу на ті чи інші роботи або інформації щодо фактичного виконання норм. Цей метод не можна назвати науковим, оскільки він не сприяє виявленню резервів зростання продуктивності праці через відсутність аналізу стану організації праці та неопрацювання заходів щодо вдосконалення організаційно-технічних умов.

Існують й інші класифікації методів нормування управлінської праці, зокрема виділяють:

- **метод аналогів** (найбільш поширений): встановлюються нормативи витрат часу за аналогією з передовими організаціями. Цей метод доцільно використовувати для визначення обсягів робіт тих категорій апарату управління, праця яких взагалі не піддається задовільного обліку через відсутність критеріїв регламентації термінів виконуваної ними роботи;

- **методи прямого нормування**: використовуються для визначення нормативів постійно повторюваних робіт;

- **методи непрямого нормування**: враховують вплив різних чинників на навантаження службовців та ін.

Пряме нормування, в свою чергу, може здійснюватися двома шляхами:

1. Визначенням необхідних витрат часу на конкретну роботу за заздалегідь опрацьованими нормативами часу.

2. Встановлення норм шляхом безпосереднього вивчення витрат робочого часу на дану роботу з використанням дослідницьких методів обробки фактичних даних.

Методом непрямого нормування визначається необхідна кількість працівників за допомогою нормативів чисельності або норм обслуговування та керованості, що розробляються на основі математичних способів обробки відповідних фактичних даних.

Залежно від методів дослідження, які використовуються, методи нормування поділяються на чотири основні групи: мікроелементного нормування, аналітичного нормування, статистичного нормування, експертного нормування.

Мікроелементне нормування (WF, МСД, МТМ) засноване на розкладанні робіт на деяку сукупність рухів людини і розробці для них дискретних норм часу.

Аналітичне нормування полягає в класифікації видів робіт, фотометражних спостереженнях, обробці даних статистичними методами і виведенні норм часу (праці, обслуговування) за видами робіт.

Статистичне нормування полягає в моделюванні залежності працємісткості деякого процесу від логічно виробленої сукупності факторів з

допомогою кореляційно-регресивного аналізу.

Метод експертного нормування дозволяє формувати нормативи працемісткості і чисельності групою кваліфікованих спеціалістів-експертів на основі оцінки затрат праці, кваліфікації працівників, технічних засобів і інформації, що використовується.

Тема 6. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОЧИХ МІСЦЬ МЕНЕДЖЕРА. УМОВИ ПРАЦІ

- 6.1. Сутність організації та класифікація робочого місця менеджера.
- 6.2. Вимоги до організації та обладнання робочих місць.
- 6.3. Планування робочого місця.
- 6.4. Умови праці менеджера.

6.1. Сутність організації та класифікація робочого місця менеджера

Від того, яким чином облаштоване робоче місце, багато в чому залежить ефективність праці керівників усіх категорій незалежно від тієї посади, яку вони обіймають. Завдання раціональної організації робочих місць керівників включає в себе не тільки облаштування його всім необхідним відповідно до змісту та характеру роботи, яка виконується, але й раціональне його розміщення, створення комфортних умов праці.

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

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

Досить часто роботу керівника вважають легшою порівняно з іншими видами праці тільки тому, що робота керівника дуже часто виконується сидячи. В більшості випадків робота керівника проходить за розрахунками та роботою на комп'ютері. Але сидяча робота сама по собі є стомлюючою через те, що пов'язана з постійною статичною напругою м'язів та багатьма іншими шкідливими для організму явищами, які виникають через відносно нерухливе положення тіла. Ось чому праця керівника потребує раціональної організації робочого місця.

В основі раціональної організації управлінської праці лежать певні принципи: комплексність; системність; спеціалізація; регламентація; стабільність; цілеспрямована творчість.

1. *Комплексність.* Проблема організації управлінської праці повинна розв'язуватися всесторонньо, з урахуванням всіх аспектів управлінської діяльності. Принцип комплексності передбачає, що наукова організація управлінської праці розвивається не по одному напрямку, а по їх сукупності, торкається не одного працівника, а всього управлінського колективу.

2. *Системність.* Якщо принцип комплексності виражає вимоги повноти розгляду об'єкту по всіх напрямках, то принцип системності припускає їх

взаємне узгодження, ув'язку, усунення суперечностей. В результаті такого підходу створюється система організації праці, в рамках якої всі її складові частини взаємно злагоджені і діють на користь ефективного функціонування всієї системи.

3. *Регламентация.* Це усунення і обов'язкове дотримання певних правил, положень, вказівок, інструкцій, нормативів і інших нормативних документів, заснованих на об'єктивних засадах розвитку системи управління. При цьому виділяється ряд питань, що підлягають жорсткій регламентації, і питання, для яких потрібні лише рекомендації.

4. *Спеціалізація.* Полягає в закріпленні за кожним підрозділом певних функцій, робіт і операцій з покладанням на них повної відповідальності за кінцеві результати його діяльності в процесі управління. При цьому слід мати на увазі, що існують межі спеціалізації, які не можна переступати, щоб не стримувати творче зростання працівників, не впливати негативно на змістовність їх праці.

5. *Стабільність.* Трудовий колектив повинен працювати в умовах стабільності його складу, функцій і задач, вирішуваних колективом. Це не виключає динаміки в розвитку колективу. Важливо, щоб зміна змісту і складу задач була обумовлена об'єктивно необхідними потребами і відбувалася на науковій основі.

6. *Цілеспрямована творчість.* Воно полягає в досягненні двох взаємозв'язаної мети: забезпечення творчого підходу при проектуванні і упровадженні передових прийомів праці і максимальне використання творчого потенціалу управлінських працівників в їх повсякденній діяльності.

Кожен з розглянутих принципів має самостійне значення. Разом з тим вони доповнюють один одного, розкриваючи різні способи загального підходу до організації управлінської праці.

Продуктивність управлінської праці знаходиться в прямій залежності від стану робочих місць і умов, в яких працює менеджер. Рациональна організація робочого місця менеджера забезпечує створення в управлінській діяльності максимальних зручностей і сприятливих умов праці, підвищує змістовність роботи. В даний час розроблено більше 5 тисяч типових проектів організації робочих місць для різних категорій адміністративно-управлінського персоналу. В основу їх покладено наступні принципи:

1. Делегування повноважень (керівник передає підлеглим право самостійно вирішувати заздалегідь певні задачі);
2. Спеціалізація (розподіл праці по функціях управління);
3. Паралель (одночасне виконання поряд виконавців різних операцій процесу управління);
4. Пропорційність (одночасний рівномірний розподіл об'єму робіт з врахуванням їх складності для кожного працівника апарату управління);
5. Ритмічність (якісне виконання функцій управління в просторі і в часі).

Вихідним елементом будь-якого підприємства є робоче місце, в межах якого відбувається цілеспрямована діяльність, тобто праця конкретного працівника.

Організація робочого місця – це система заходів з його спеціалізації, оснащення необхідними засобами та предметами праці, їх розміщенням на робочому місці, зовнішнього оформлення та створення підходящих умов праці.

Робоче місце – це закріплена за окремим робітником просторова зона, оснащена засобами праці, необхідними для виконання необхідної роботи.

Робоче місце – це структура, в якій поєднуються в єдине ціле формальні елементи організації та особисті, людські риси працівника, утворюючи систему «людина-робота».

З погляду менеджменту організація робочого місця – це процес створення певного комплексу організаційно-технічних умов для високопродуктивної та безпечної роботи.

Основу організації робочого місця становить його планування, тобто оптимальне розміщення в межах робочого місця засобів і предметів праці, необхідних для виконання роботи. Непродумане планування збільшує витрати, тому що час виконання конкретної роботи стає тривалішим.

Робоче місце та його оснащення – важливий елемент умов праці.

Умови праці – це сукупність елементів виробничого середовища, що впливають на здоров'я, працездатність людини, задоволеність працею, а, отже, на її результати.

Класифікація робочих місць представлена наступними ознаками.

1. Класифікація робочих місць за рівнями менеджерів.

За вертикальним поділом праці та місцем у системі управління організацією виділяють керівників трьох рівнів: вищого, нижчого та середнього.

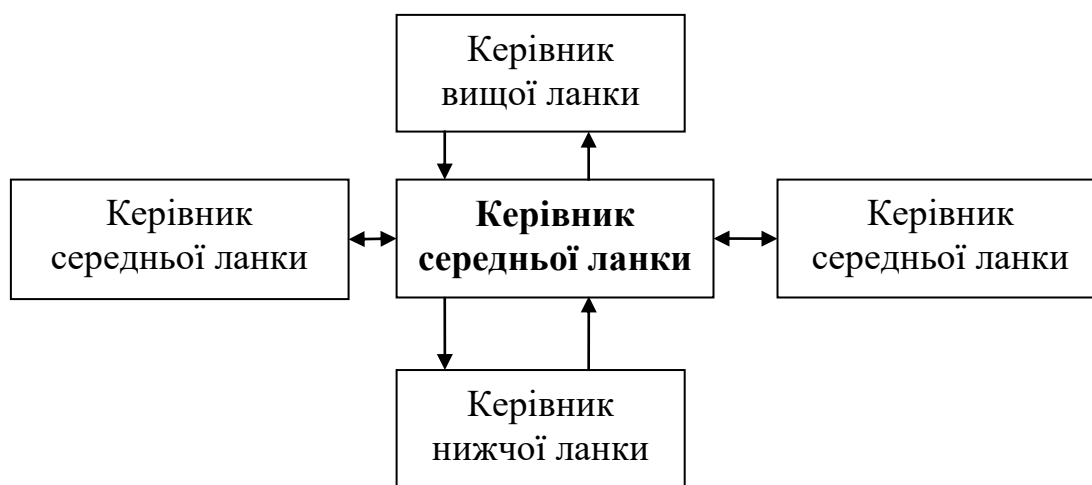


Рис. 6.1. Зв'язки керівника середньої ланки в ієрархічній структурі організації

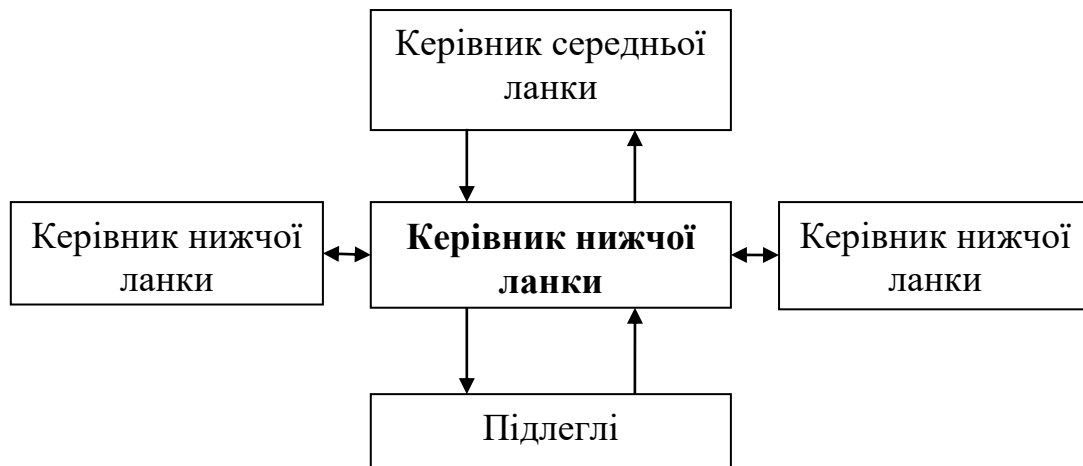


Рис. 6.2. Зв'язки керівника нижчої ланки в ієрархічній структурі організації

2. Класифікація робочих місць за рівнем механізації.

За рівнем механізації робочі місця поділяються **на ручні**, де результат праці визначається лише витратами фізичних та духовних сил самого працівника; **механізовані** – де роль людини полягає в управлінні обладнанням, що здійснює відповідні операції; **автоматизовані**, де роль працівника зводиться до контролю за функціонуючим обладнанням.

Полегшує працю апарату управління, підвищує його продуктивність, і культуру організаційна техніка. Традиційні прийоми збору, обробки і передачі інформації стають малоефективними, а це вимагає пошуку і впровадження високопродуктивних систем механізації і автоматизації управлінської праці. Так, впровадження навіть найпростіших засобів техніки управління скорочує час, який витрачається на обробку документів приблизно на 20%, а системне їх застосування збільшує продуктивність праці менеджера в 3 рази.

До теперішнього часу визначилися два основні напрямки механізації і автоматизації управлінської праці. Перше здійснюється шляхом впровадження електронно-обчислювальних систем, розробки економіко-математичних методів і моделей використання їх на основі АСУ; друге – за допомогою застосування організаційної техніки і розроблених на її основі організаційних проектів і систем комплексної механізації і автоматизації управлінської праці.

Залежно від використання тих або інших засобів організаційної техніки можна виділити три основні напрямки механізації і автоматизації управлінської праці:

- 1) механізація окремих операцій;
- 2) механізація груп операцій і процедур управління;
- 3) створення систем комплексної механізації і автоматизації процесів реалізації всіх функцій управління.

Таким чином, **організаційною технікою, або технікою управління**, прийнято називати сукупність засобів, що служать для раціональної організації

і автоматизації управлінських робіт з метою підвищення оперативності, ефективності і культури управління.

3. Класифікація робочих місць за робочою позою.

При плануванні робочого місця значною мірою визначальним чинником є робоча поза, тобто положення корпусу, голови, рук і ніг працівника щодо знарядь і предметів праці. Найпоширеніші робочі пози – сидючи і стоячи або змінна (сидючи-стоячи).

Конструкція робочого сидіння, призначеного для тривалої роботи в положенні сидючи, повинна забезпечувати умови для відпочинку. В цьому випадку використовуються стільці і крісла. Якщо трудовий процес вимагає тривалої підтримки чітко фіксованої робочої пози без можливості її зміни, рекомендується напівм'яке сидіння з регульованими параметрами, встановленими відповідно до індивідуальних антропометричних даних працюючого, профільоване (з двома кутами нахилу), з високою спинкою. Якщо умови дозволяють довільно змінювати робочу позу, можна використовувати плоске, горизонтальне або з нахилом назад (3-8°) сидіння з профільованою або непрофільованою, звичайною або поперековою спинкою.

4. Класифікація робочих місць за місцем розміщення.

При розробці заходів по вдосконаленню організації праці управлінських працівників особливу увагу слід звернути на раціональне розміщення відділів та інших службових приміщень. Ці питання розв'язуються, виходячи з функціонального призначення відділів, змісту роботи окремих категорій працівників та їх взаємозв'язків у процесі трудової діяльності.

В основу розміщення службових приміщень повинні бути покладені такі принципи:

1) спочатку розміщуються найбільш структурні підрозділи організації: керівництво, економічний і торговий відділи, відділ організації торгівлі, відділ кадрів, бухгалтерія;

2) відділи і співробітники організації, які найчастіше підтримують між собою зв'язок по роботі, повинні бути розміщені поблизу один від одного;

3) відділи, зв'язані з прийомом відвідувачів, доцільно розміщувати поблизу входу;

4) відділи, де зосереджені обчислювальна техніка, факси, ксерокси та інше устаткування, повинні розміщуватися в місцях, ізольованих від інших службових приміщень;

5) розміщення працівників повинне проводитися з урахуванням виділення окремого приміщення для кожного структурного підрозділу (одна кімната на 5–6 чоловік);

6) забезпечення кожного співробітника відповідно до діючих норм площею від 3,25 до 5 м².

Місця для роботи, яка вимагає постійної зосередженості, розміщуються за можливістю далі від проходів і місць прийому відвідувачів.

Встановлено такі норми площі для управлінських працівників: для керівника установи – 22-25 м², для керівника крупного структурного підрозділу 12-35 м², для менеджерів відділу – 8-24 м², для ділового персоналу 3-25 м².

5. За стабільністю розміщення робочі місця можна поділити на стаціонарні, рухомі та невизначені.

6. За ступенем спеціалізації робочі місця розрізняють **універсальні**, на яких виконують різноманітні операції, та **спеціалізовані**, де здійснюється лише одна операція.

6.2. Вимоги до організації та обладнання робочих місць

Вимоги до організації робочих місць поділяються на: інформаційні, економічні, ергономічні, гігієнічні, естетичні, технічні, організаційні.

Інформаційні – охоплюють комплекс заходів з інформаційного забезпечення робочого місця: визначення обсягів і структури інформації, котра надходить та оброблюється на ньому, створюється і передається на інші робочі місця; проектування інформаційних потоків, до системи яких входить дане робоче місце, та інших; інформація має бути достатньою для виконання службових зобов'язань працівників.

Економічні – передбачають організацію робочого місця в апараті управління з мінімальними витратами на його утримання, але достатніми для його нормального функціонування. Доцільне також оцінювання робочого місця за критерієм оптимальності, тобто ефект від діяльності працівника на робочому місці має перевищувати витрати на утримання цього робочого місця.

Ергономічні – пов'язані зі створенням для людини оптимальних умов праці, що роблять її високопродуктивною та надійною і водночас забезпечують людині необхідні зручності, зберігаючи сили, здоров'я та працездатність. Таким чином, усе, що оточує людину, котра працює, створюючи їй відповідне робоче середовище, – меблі, помешкання, устаткування, машини. Механізм та інші знаряддя праці – має відповідати вимогам ергономіки (наука про функціональні можливості людини в трудових процесах) і бути максимально пристосованим до людини, до її фізичної, естетичної природи.

Гігієнічні – передбачають забезпечення таких норм: освітлення робочих місць; повітрообміну; температурного режиму; вологості; шуму й інших чинників робочого середовища, що впливають на здоров'я і працездатність людини.

Естетичні вимоги до зовнішнього оформлення робочого середовища: вигляд приміщення і засобів праці, їхня кольорова гама, наявність квітів у інтер'єрі тощо.

Технічні – передбачають дотримання норм необхідного простору для виконання визначеної роботи. Це площа, на який установлюють необхідні меблі й обладнання, місце самого працівника, а також площа проходів до столу, устаткування, іншого робочого місця тощо.

Згідно з діючими санітарними нормами встановлено приблизно такі розміри робочих місць для різних категорій управлінського апарату, м²:

- керівник підприємства: 25–55;
- заступник керівника: 12–35;
- керівник великого структурного підрозділу: 12–35;
- керівник відділу, його заступник, головного фахівця: 8–24;
- фахівець: 4–8;
- старший діловод: 5–7;
- завідувач машбюро, друкарка, молодший діловод: 3–4.

Однак ці норми можуть бути лише орієнтиром при організації та плануванні робочих місць, оскільки вони не враховують усього різноманіття умов праці працівників різних професій. Тому для визначення загальної площі робочі місця ($\Pi_{\text{заг}}$) у кожному конкретному випадку доцільно використовувати сумарний метод розрахунку, при якому враховують площу трьох складових частин робочого місця:

$$\Pi_{\text{заг}} = \Pi_{\text{рп}} + \Pi_{\text{у}} + \Pi_{\text{пр}},$$

де $\Pi_{\text{рп}}$ – площа, необхідна для роботи і пересування працівників;

$\Pi_{\text{у}}$ – площа, яку займає устаткування;

$\Pi_{\text{пр}}$ – площа для проходів.

При такому методі підрахунку можна вирахувати також необхідну площу для відвідувачів.

Відповідно до організаційних вимог необхідно визначити сферу компетенції кожного працівника на конкретному робочому місці, його права, обов'язки, підпорядкованість, вертикальні й горизонтальні зв'язку з іншими робочими місцями, форми й методи стимулювання ефективної праці. Ці питання вирішуються розробкою положень про структурні підрозділи апарату управління і посадових інструкцій працівників.

Антропометричні показники, що враховуються при організації робочого місця.

Розглядаючи загальні питання організації праці менеджера, необхідно передусім звернути увагу на те, на скільки робоче місце відповідає основним вимогам, яким чином облаштоване, відповідність розмірів меблів антропометричним даним працівника. Саме відповідність меблів антропометричним розмірам менеджерів забезпечує оптимальне робоче положення, а будь-яка невідповідність їх робить розумову працю важкою, продуктивність праці низькою, настає швидка втомлюваність.

При підборі устаткування та оснащення, а також при плануванні робочих місць варто враховувати антропометричні дані. Антропометричні ознаки поділяються: на статичні і динамічні. Статичними називаються розміри, узяті в статистичному положенні людини, що зберігає при вимірі постійну позу.

Статичні антропометричні ознаки варто використовувати для встановлення розмірів конструктивних параметрів робочого місця чи виробу (висота, ширина, глибина та ін.).

Для зручності користування матеріалами статичні розміри у свою чергу поділяються на групи: соматичні розміри (розміри окремих частин тіла в положенні стоячи і сидючи), розміри голови, розміри кисті, розміри стопи. Соматичні розміри як у положенні стоячи, так і в положенні сидючи поділяються на групи в залежності від орієнтації вимірюваної частини тіла в просторі: подовжні (висота крапок над підлогою, над сидінням), поперечні і передні-задні.

Особливу групу соматичних ознак представляють габаритні розміри. Це найбільші розміри тіла в різних положеннях і позах, орієнтовані в різних площинах. Габаритні розміри можуть бути подовжніми, поперечними, передне-задніми й обхватними. По габаритним розмірам визначається мінімальний простір, займаний людиною в різних положеннях і позах.

До *динамічних розмірів* відносяться кути обертання в суглобах, дані по зонах досяжності, прирости (ефект руху) у виді максимального збільшення чи зменшення того самого розміру при переміщенні частини тіла в просторі. Наприклад, при переході з вихідного положення «рука опущена вниз уздовж тіла» у положення «рука витягнута убік» її довжина змінюється в середньому на 2 см, при переході в положення «рука витягнута вперед» змінюється на 4, «рука піднята нагору» – на 6 см.

Біологічна норма розходжень антропометричних ознак у різних людей укладена в межах $M \pm 3\delta$ (M – середнє арифметичне значення ознаки, δ – середньоквадратичне відхилення). Граничні значення ознаки ($\delta - 3$ і $\delta + 3$) зустрічаються рідко, тому при проектуванні враховують трохи менші діапазони мінливості, найчастіше $M \pm 1,65 \delta$, що відповідає діапазону 5 – 95 перцентілей (сота частка об'єму зміряної сукупності людей) і охоплює дані 90% людей.

У зв'язку з тим, що з часом антропометричні ознаки менеджера можуть змінюватися, необхідно через визначені проміжки часу (10-20 років) оновлювати ці дані.

У комплексі заходів, що сприяють удосконаленню організації праці, збереженню здоров'я і підвищенню працездатності управлінського персоналу, велике значення мають планування і розміщення службових приміщень, а також організація робочих місць.

Робоча зона – частина простору робочого місця, обмеженого крайніми точками досяжності рук і ніг працюючого зі зрушенням на один-два кроки від умовного центру робочого місця.

Проект організації робочого місця включає наступні розділи:

1. Зміст праці (що і за допомогою чого робиться).
2. Технологічні, інформаційні та інші зв'язки.
3. Зразок розміщення устаткування.
4. Забезпечення необхідними ресурсами.

5. Господарське і технічне обслуговування.

6. Кваліфікаційні й освітні вимоги до працівника.

До проектування робочих місць на практиці пред'являються визначені вимоги, що частково можуть бути виражені в кількісних показниках – нормах і нормативах, а частково піддаються лише якісному опису.

Ряд вимог, насамперед в області санітарії, техніки безпеки, правил експлуатації устаткування тощо, є обов'язковими, і за їх порушення керівник може понести відповідальність. Інші вимоги відносяться до бажаних (естетичність, ергономічність тощо), але їх дотримання відбивається на продуктивності праці, а тому має важливе значення.

Правила організації робочого місця:

1. Облік взаємозв'язку працівників у процесі трудової діяльності, особливо спільної, а також послідовності виконання тих чи інших операцій, що дозволяє скоротити переміщення людей, раціоналізувати їхній рух, знизити втому.

2. Обов'язкове дотримання діючих санітарних норм у відношенні площі, освітленості, чистоти, зручності меблів, що дає можливість зберегти здоров'я працівникам, а отже, гроші організації.

3. Відповідність номенклатури і кількості устаткування, інших технічних засобів, особливо зв'язаних із прийомом і передачею інформації, характеру виконуваної роботи й особистості співробітника.

Кімнати для роботи співробітників можуть бути великими, розрахованими на кілька десятків чоловік, середніми – на 5-6 осіб, і невеликими – на 1-2 особи. У робочих приміщеннях, крім капітальних, можуть влаштовуватися засклені легкі пересувні перегородки з використанням звукопоглинальних матеріалів.

Площа кабінетів повинна бути не меншою 8 м² і не більшою 54 м². Приймні при кабінетах повинні мати службову площу не менше 8 м² і не більше 24 м².

Площа приміщень повинна відповідати діючим санітарним нормам і специфіці роботи. Загальна потреба в площах визначається виходячи з розмірів об'єктів, що повинні розміщатися на ній. Так, на технічного виконавця повинне приходиться не менш 3–4 м² площі, а на фахівця – 4–6 м². Кабінети керівників організації, котрі часто використовують для нарад і зустрічей делегацій, повинні мати площу 2455 м², а керівників структурних підрозділів, що проводять «оперативки», 824 м². Площа приймальні рекомендується приймати в середньому 19 м².

Співвідношення довжини і ширини службових приміщень бажано – від 1:1 до 1:1,5 і в крайньому випадку 1:2. При цьому мінімальна їх ширина повинна бути 2,5 – 3 м, оптимальна висота – 3,25 м, а віддаленість робочих місць від вікна при однобічному природному висвітленні – не більш 6-7 м.

Внутрішнє планування службових приміщень – це доцільне розміщення робочих місць, меблів та різного устаткування, що включає витрати часу,

пов'язані із зайвими переміщеннями працівників по будинку, і забезпечує економне використання площі.

Робочі місця співробітників рекомендується розміщувати у порядку послідовності виконання операцій. Для співробітників, робота яких пов'язана з частим ходінням до інших відділів, робочі місця доцільно розміщувати недалеко від виходу. Робочі місця працівників, які часто приймають відвідувачів, повинні розміщуватись поблизу проходів або у приміщеннях, спеціально відведених для приймання відвідувачів. Місця для роботи, яка вимагає постійної зосередженості, розміщуються далі від проходів і місць прийому відвідувачів.

Зона розташування обчислювальних і друкарських машин повинна ізолюватися від робочих місць співробітників, діяльність яких безпосередньо не пов'язана з використанням цих машин.

Для забезпечення найкращого природного освітлення, робочі столи слід ставити перпендикулярно до вікон з таким розрахунком, щоб світло падало зліва. Розміщувати робочі місця поблизу опалювальних приладів не рекомендується.

Зальний принцип розміщення припускає, що управлінський персонал розташовується в залах місткістю в сотні осіб, обладнаних кондиціонерами і звукопоглинанням. Робочі місця відокремлюються друг від друга пересувними перегородками висотою 1,5 м чи шафами. На Заході такий принцип традиційний; в Україні він застосовний тільки в нових, спеціально побудованих під офіси будівлях.

Устаткування і меблі колективного користування розміщаються так, щоб до них було зручно підходити. Це забезпечується за рахунок видалення зі службових приміщень усього зайвого та збереження оптимальної ширини проходів. Так, для однієї людини вона повинна бути не менш 60 см, для двох – 80, для трьох – 100 см, бажана ширина проходу між столом і стінкою – 65 см; між столами – 55 см; між столами, що стоять у ряд, – 70 см; між столами з проходом між ними – 90 см; відстань від столу до шафи з документами не повинна перевищувати 130-180 см.

У цілому для забезпечення вільного переміщення персоналу рекомендується залишати для проходів 15% площі при зальному плануванні і 20% – при кабінетному.

Найбільшу економію місця дає правильне розташування письмових столів. У великих приміщеннях доцільно ставити столи паралельно один одному з таким розрахунком, щоб всі вони були повернуті в один бік. Столи співробітників, яким за характером роботи необхідно часто звертатися один до одного, можуть бути суміжними. Не рекомендується розташовувати впритул один до одного більше чотирьох столів.

При розміщенні меблів у службових приміщеннях, а також при влаштуванні всередині приміщення скляних перегородок слід дотримуватись встановлених нормативів: ширина проходу для однієї людини повинна

становити 55-60 см, для двох чоловіків – 70-80 см, для трьох – 100 см, відстань між стіною й робочим місцем – 140 см; відстань від робочого місця до шафи або стелажа – 180 см.

Встановлено такі норми площі для управлінських працівників: для керівника установи – 22-55 см², для керівника крупного структурного підрозділу 12–35 см², для менеджера відділу – 8-24 см², для ділового персоналу 3-25 см².

Робоча зона може бути нормальною і максимальною. Розміри робочих зон багато в чому обумовлюються конструкцією робочих меблів, зокрема письмових столів та стільців.

При обладнанні робочих місць слід використовувати такі комплекти меблів: письмові столи (звичайні або спеціалізовані); допоміжні столи і тумбочки для зберігання довідкових матеріалів, установи друкарської або обчислювальної машини, телефонів, карток; крісла і стільці; шафи звичайні і спеціальні.

До службових меблів ставляться певні вимоги. Вони повинні відповідати антропометричним даним працівника, займати мінімальну площу, мати прості форми, приємний колір і складатися із збірно-розбірних елементів, що дає змогу komponувати робочі будь-якого призначення.

Ефективність праці в апараті управління багато в чому залежить від забезпеченості працівників відповідними інформаційними, нормативними і довідковими матеріалами, літературою, документацією та ін. З цією метою необхідно регламентувати не тільки обсяг і зміст інформації, що надходить до кожного працівника, а й розв'язати питання, звідки, у який час, у якому вигляді і якими засобами вона має надходити на робоче місце.

Обладнання робочих місць користувачів ПЕОМ.

При виборі приміщень для розміщення робочих місць з ПЕОМ необхідно враховувати, що вікна можуть відображати світло на екранах дисплеїв і викликати значну засліпленість у сидячих перед ними, особливо влітку та в сонячні дні. Приміщення з ПЕОМ по винні мати природне та штучне освітлення. При незадовільному освітленні знижується продуктивність праці користувача ПЕОМ, можливі вияви короткозорості, швидкої втоми.

Робочі місця з ПЕОМ необхідно розміщувати в окремих приміщеннях. В разі розміщення робочих місць з ПЕОМ в залах або приміщеннях з джерелами небезпечних шкідливих виробничих факторів, їх необхідно ізолювати в кабінети з природним світлом та організованим повітрообміном.

Площа на одного працюючого за ПЕОМ повинна складати не менше 6,0 м², об'єм – не менше 20 м³.

Недопустимо розміщувати ПЕОМ, при якому працюючий повернений обличчям або спиною до вікна кімнати або задньої частини ПЕОМ, в яку вмонтовані вентилятори.

Система освітлення повинна задовольняти наступні вимоги:

1) освітлення на робочому місці має відповідати характеру зорової роботи, який визначається трьома параметрами: об'єктом розрізнення – найменшою відстанню погляду об'єкту на ВДТ ПЕОМ; фоном, що характеризує коефіцієнт відображення; контрасту яскравості об'єкту та фону;

2) необхідно забезпечувати достатньо рівномірний розподіл яскравості на робочій поверхні на робочій ВДТ, а також в межах навколишнього простору;

3) на полі робочої поверхні не повинно бути різких тіней;

4) в полі зору не повинно бути прямої та відображеної блискавичності (підвищеної яскравості поверхонь, що світяться та викликають осліплення);

5) величина освітлення повинна бути постійною в часі;

6) слід вибрати оптимальне направлення світлового потоку та необхідний спектральний склад світла.

По відношенню до світлових отворів робочі місця повинні розташовуватися на відстані не менше 2,5 м від них, щоб природне світло падало на робоче місце збоку, переважно зліва;

Штучне освітлення повинно забезпечувати на робочих місцях освітлення не нижче 400-500 лк.

Застосування світильників без розсіювачів та екрануючих ґрат забороняється.

Світлий і особливо блискучий одяг працюючих вкрай небажаний; всі обробні матеріали приміщення та робочих місць мають бути матовими з метою зменшення коефіцієнту відображення.

Робочі місця з ПЕОМ повинні розташовуватися від стіни з віконними отворами на відстані не менш 2,5 від інших стін на відстані – 2 м, відстань між столами повинна складати не менш 2,5 м.

Конструкція робочого столу повинна забезпечувати можливість оптимального розміщення на робочій поверхні обладнання, що використовується, з обліком його кількості та інструктивних особливостей та характеру виконуваної роботи.

Висота робочої поверхні столу повинна регулюватися в межах 600-800 мм, а при відсутності такої можливості висота робочої поверхні вибирається рівній 725 мм.

Ширина та глибина робочої поверхні столу повинна забезпечувати можливість виконання трудових операцій в межах моторного поля, кордони якого визначаються зоною в межах видимості приборів та досяжності органів управління.

Переважними модульними розмірами столу, на основі яких розраховуються інструктивні розміри, слід рахувати ширину 800, 1000, 1200, 1400 мм, глибину – 800 та 1000 мм, при нерегульованій його висоті 725 мм.

Робочий стіл повинен мати простір для ніг висотою не менш 600 мм, глибиною на рівні колін – не менш 450 мм та на рівні витягнутих ніг – не менш 650 мм.

Крісло користувача ПЕОМ повинне включати наступні основні елементи: сидіння, спинку та підлокітники, а також додатковий елемент – підставку для ніг.

Висота поверхні сидіння регулюється в межах 400–500. Ширина та глибина поверхні сидіння повинна бути не менш 400 мм. Поверхня сидіння повинна бути плоскою, передній край закругленим. Слід передбачити можливість кута нахилу поверхні від 25 градусів вперед до 25 градусів назад.

Робоче місце користувача ПЕОМ повинно бути обладнане пюпітром для документів, який легко переміщується та має бути розташованим на одному рівні з екраном та стояти на такій відстані від очей користувача ПЕОМ, що і екран, або відрізнятися від нього не більш, ніж на 200 мм.

Використовуючи оргтехніку, менеджер може досягти суттєвого підвищення ефективності особистої роботи при мінімальних витратах праці. Для більшості менеджерів корисним є використання засобів малої оргтехніки, що не потребує великих витрат.

Конкретний перелік оргтехніки менеджер встановлює, виходячи із специфіки своєї роботи та індивідуальних особливостей.

При цьому треба мати на увазі, що найбільшу ефективність дає комплексне її використання. Якщо окремі технічні засоби знижують витрати часу на виконання управлінських робіт на 10-5%, то при комплексному використанні витрати часу скорочуються у 2-3 рази.

Диктофонна техніка.

Як уже зазначалось, предметом праці менеджера є інформація, її більша частина сприймається органами зору, а фіксується органами чуття. З цієї точки зору великий ефект дає використання диктофонної техніки. Диктофони, магнітофони використовуються для диктовки і відтворення доповідей, виступів, ділових листів, телефонних переговорів, усних вказівок, розпоряджень та інших видів речової інформації з подальшою її обробкою (друкування, переписування та ін.).

По фонограмі запису виступів на зборах, конференціях, нарадах та ін. можна судити про те, як вони проходили, хто, що і як сказав, тому що записується все без пропусків і скорочень. А якщо підлеглі знають, що здійснюється запис усних розпоряджень диктофоном, то це значно дисциплінує їх при рішенні доручених питань.

Диктофон застосовується для:

1) підготовки листів, наказів, розпоряджень, доповідних і пояснювальних записок, доповідей, довідок та інших організаційно – розпорядчих документів; при цьому не треба мати чернетку, скорочуються витрати праці того, хто диктує і друкарки;

2) записування резолюцій, вказівок, запитів, заміток, нагадувань у процесі оперативної діяльності; при цьому скорочується час доведення вказівок до виконавців, відпадає потреба рукописного фіксування їх; керівник не викликає негативних емоцій у співрозмовника;

3) фіксування з метою запам'ятовування, подальшого передруковування і використання міркування, думок, пропозицій, які стосуються кола інтересів керівника;

4) записування ходу нарад, зборів, засідань, тексту виступів, доповідей, прийнятих рішень, при цьому відпадає потреба стенографування їх і досягається абсолютна адекватність запису і мови.

Застосування ПЕОМ для обробки економічної інформації та виконання розрахунків дає змогу у 1,5–2 рази знизити трудомісткість лічильних операцій порівняно з ручною працею.

Засоби адміністративного зв'язку і сигналізації.

Найважливіший елемент обладнання робочого місця керівника – комплекс технічних пристроїв, які забезпечують зв'язок керівника з абонентом як у межах підприємства, так і поза ним. До таких пристроїв належать акустичні і візуальні засоби сигналізації пошукової і виклику, а також телефонна апаратура.

У **системах сигналізації** виклику з центрального пульта управління (він знаходиться в кабінеті керівника або у секретаря) передаються сигнали на численні світлові табло, встановлені в найбільш багатолюдних місцях. При появі на табло табельного номера працівника, якого викликають, останній повинен подзвонити на центральний пульт.

Прикладом таких систем є пристрій, що зв'язує керівника і секретаря. Натискуванням кнопки керівник висвітлює на світловому табло, прихованому від очей відвідувачів, сигнал, який означає, наприклад, одну з таких команд: «Прошу зайти», «Прошу покликати до кабінету», «Зайнятий. Прохання не турбувати», «Прошу переключити телефон», «Запросіть головного інженера» тощо.

Телефонне обладнання робочого місця керівника включає крім традиційного телефонного апарата цілий ряд спеціальних пристроїв – автоматичне набирання номера, автовідповідач, концентратори, телефонні підсилювачі.

Переговорні пристрої забезпечують усний зв'язок між менеджером і його підлеглими. Вони здійснюють приймання і передачу оперативної інформації з двома і більше абонентами, груповий виклик прямих абонентів.

Переговорні пристрої мають різні технічні характеристики і цільове призначення.

Комутатори доцільно використовувати для оперативного зв'язку менеджерів з підлеглими. Станції адміністративного зв'язку забезпечують прямий двосторонній зв'язок виділеного абонента з багатьма іншими абонентами і паралельне включення всіх абонентів для проведення телефонної наради.

Автоматичні номеронабирачі, телефонні відповідачі різного призначення, телефонні підсилювачі також дають змогу розширити

можливості телефонного зв'язку, і дають змогу в автоматичному режимі набирати відповідні абонентські номери.

Автовідповідачі являють собою звукозаписні і звукоприймальні апарати, які при надходженні телефонного виклику передають раніше записану інформацію. Основне призначення автовідповідача – зменшити витрати часу на виклик абонента автоматичним передаванням інформації, наприклад, про причини відсутності керівника, його місцеперебування, час прибуття на робоче місце та ін.

Компонування в одному апараті диктофона і телефонного автовідповідача дало змогу створити *апарат «секретар-автомат»*. Його призначення – видавання інформації в разі виклику відсутнього абонента і записування інформації, продиктованої особою, яка викликає. При надходженні сигналу про виклик «секретар-автомат» інформує про відсутність абонента і записує інформацію, яка має бути йому передана. З'явившись на робочому місці, керівник дізнається, хто йому дзвонив і зміст переданих повідомлень. *Концентратор* полегшує працю керівника, якщо необхідно використовувати кілька телефонних апаратів.

Корисний на робочому місці керівника *підсилювач телефонної апаратури* (ПТА). При надходженні сигналу про виклик керівник знімає трубку і опускає її в спеціальне ложе, що забезпечує увімкнення. При цьому немає потреби тримати трубку біля вуха, крім того, у телефонній розмові можуть брати участь усі особи, які знаходяться в кабінеті керівника. Такий апарат дає змогу оперативно встановити думку спеціалістів з будь-якого питання і передати її абоненту.

У деяких міністерствах, державних установах, на підприємствах встановлюють апаратуру факсимільного зв'язку. В деяких випадках її використовують секретарі керівників. Назва методу факсимільного зв'язку означає, точну копію, точне відтворення підпису, рисунку. Підкреслимо, що метод факсимільного зв'язку забезпечує повну відповідність розміщення кожного елемента зображення оригіналу.

При застосуванні нових видів технічних засобів слід враховувати економічний ефект від їх впровадження. З цією метою можна скористатися діючими методиками з визначення річного економічного ефекту від впровадження нової техніки.

6.3. Планування робочого місця

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

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

Планування робочих місць здійснюється виходячи з площі приміщень, числа співробітників, нормативу площ на одного співробітника і проєктованих меблів і устаткування:

- загальна і корисна площі будинку, а також планування кімнат визначається по робочих кресленнях будинку ;
- число співробітників визначається штатним розкладом підприємства
- норми площ для розміщення службовців

При плануванні доцільно відразу визначити, хто з керівників підприємства і його заступників буде мати окремі кабінети. Начальникам відділів краще сидіти безпосередньо у відділах: це поліпшить керованість і дисципліну.

Планування і організація приміщень і умов роботи в них повинні враховувати, що технологія керування припускає постійне спілкування і контакти співробітників, у тому числі і зі сторонніми особами. Планування службових приміщень включає розподіл структурних підрозділів по кімнатах і таке розміщення в них меблів і устаткування, що запобігає втраті часу на зайві переміщення, забезпечує економічне використання площі і зберігає здоров'я.

Робочі зони.

Робоче місце, добре пристосоване до трудової діяльності правильно і доцільно організоване, відносно простору, форми, розміру забезпечує зручне положення при роботі і високу продуктивність праці при як найменшій фізичній і психічній напрузі.

Робоча зона місця і взаємне розташування всіх її елементів повинне відповідати антропометричним, фізичним і психологічним вимогам. Велике значення має також характер роботи. Зокрема, при організації робочого місця повинні бути дотримані наступні основні умови:

- оптимальне розміщення устаткування, що входить до складу робочого місця;
- достатній робочий простір, що дозволяє здійснювати всі необхідні рухи і переміщення;
- необхідне природне і штучне освітлення для виконання поставлених задач;
- рівень акустичного шуму не повинен перевищувати допустимого значення.

Робоче місце підрозділяється на робочу (оперативну) зону і допоміжний простір. Робоча зона – це ділянка тривимірного простору, обмежена межами досяжності рук в горизонтальних і вертикальних площинах з урахуванням повороту робітника на 180 градусів і переміщенням його управо або вліво на один – два кроки. В цій зоні розміщуються знаряддя праці, постійно що

використовуються в роботі. Решта площі складає допоміжну зону, де розташовуються предмети вживані рідше.

Простір, обмежений уявною дугою, обкреслюваною кінчиками пальців повністю витягнутої руки при її обертанні в плечовому суглобі, називається зоною максимальної досяжності (в горизонтальній і вертикальній площині відповідно).

Простір, обмежений уявною дугою, обкреслюваною пальцями руки (відповідно в горизонтальній або вертикальній площині) при її обертанні в ліктьовому суглобі (при вільно опущеному плечі), вважається оптимальною зоною досяжності.

Зони досяжності визначаються для різних фіксованих положень і поз. При визначенні зон досяжності слід орієнтуватися на розмірні дані людини маленького зростання в одязі і взутті.

Розташування основного і допоміжного устаткування повинне забезпечувати вільний доступ до зон, що вимагають профілактичного огляду і ремонту, а також зручне і безпечне пересування людей. Устаткування біля транспортних проїздів рекомендується розміщувати перпендикулярно до них або встановлювати огорожі з боку проїзду. При інтенсивному русі в межах головного проїзду повинна бути передбачений вільна смуга ширшки не менше 600 метрів для проходу людей. При плануванні необхідно передбачити можливість простої і швидкої заміни встановлюваного устаткування.

Підходи до робочих місць слід робити найкоротшими і по можливості не перемикаючими транспортні шляхи.

Планування робочої зони повинне створювати умови для економії трудових рухів і сил робітника в цілях зниження стомлюваності і збільшення часу корисної роботи. Всі матеріальні елементи робочої зони повинні бути розділений на предмети постійного і тимчасового користування, мати постійні місця зберігання і розташовуватися в певному порядку. Предмети тимчасового користування повинні розташовуватися в оптимальній робочій зоні в спеціально відведеному постійному місці.

Ціль раціонального розміщення персоналу полягає в тому, щоб зменшити час, необхідний для виконання роботи, усунути непотрібні переміщення службовців, забезпечити гарні умови праці і зменшити напругу і стомлюваність співробітників, найбільш ощадливо використовувати площі і максимально підвищити продуктивність праці персоналу. Виділяють наступні основні системи планування приміщень.

1. **Кабінетна** – структурні підрозділи розміщуються на відділових поверхах, а відділи та служби в окремих кімнатах (від 4 до 30 чоловік). Перевагою системи є створення творчої обстановки і комфортних умов для малих груп співробітників, а недоліком – збільшення витрат на опалення й освітлення подовження маршрутів документопотоків. Кабінет створює конфіденційну, відокремлену обстановку, необхідну для роботи зі складними закритими документами, додає власникам особливий статус, але не зручний

для проведення нарад, колективної роботи. Подоланню визначених недоліків слугує концепція комбінованого офісу, яка припускає виділення кожному співробітнику постійного і тимчасового робочого місця. Перше закріплено за ним у вигляді невеликого кабінету і призначене для виконання основних функцій; друге – у вигляді загального приміщення для допоміжних робіт, нарад, збереження документів, прийому відвідувачів, творчої роботи тощо.

2. **Загальна**, за якою структурні підрозділи і виробництва розміщують у великих залах (на поверхах) будинків з кількістю співробітників більше 100. Їх перевагою є зниження витрат на будівництво й експлуатацію приміщень, зменшення площ на одного працюючого, забезпечення раціональної технології керування. Головний недолік – неможливість створення інтимної творчої обстановки, особливо для вчених і керівників, і надлишковий шум у залі.

3. **Коміркова**, при якій у великому залі розміщаються співробітники підрозділу, а приміщення для керівників відділів і служб формуються за допомогою спеціальних пересувних перегородок з рифленого скла заввишки 1,5-2,0 м. Застосування перегородок створює сприятливу обстановку для співробітників відділу, у яких свій «осередок». У той же час керівник підрозділу може вільно спостерігати за роботою відділів і служб, а також і дисципліною праці. Ця система широко застосовується у великих західних компаніях. У великих приміщеннях краще використовується корисна площа, зручніше змінювати планування, дешевше обходяться опалення, освітлення, вентиляція, у будь-який момент люди можуть вільно спілкуватися один з одним, підлеглі знаходяться під постійним контролем керівника, співробітники отримують велику робочу зону, розміщуються в цілому відповідно до «технології», тому скорочуються маршрути переміщення і документальні потоки. При такому плануванні завдяки постійному зоровому контакту полегшується спілкування, знижується потреба в нарадах. За допомогою перегородок кожному можна зробити свій «кабінет», однак у залах у цілому важче зосередитись, більше спокус відволіктися на сторонні справи і розмови, вища стомлюваність.

При розподілі приміщень рекомендується дотримувати наступних правил:

1. У першу чергу розміщувати великі структурні підрозділи (адміністрація, канцелярія, бухгалтерія, відділи маркетингу, кадрів) і враховувати можливість їх розширення.

2. Суміжні відділи і служби розміщувати поруч один з одним, щоб мінімізувати час на обмін інформацією.

3. Відділи, що пов'язані з прийомом відвідувачів (збут, кадри, бухгалтерія), повинні розміщатися поруч із входом, ліфтом і сходовим майданчиком.

4. Складські, розмножувальні і транспортні підрозділи повинні бути ізольовані від прийому відвідувачів і офісних приміщень.

5. Санітарні вузли і курильні кімнати повинні бути на кожному поверсі і легко доступні клієнтам і співробітникам.

При плануванні важливо правильно визначити площу робочого місця, при цьому слід пам'ятати про необхідність найбільш економного використання виробничих площ. Разом із тим площа робочого місця повинна бути достатньою для розміщення устаткування, оснащення і інших предметів і створювати робітнику необхідні умови для продуктивної і безпечної для здоров'я праці.

Норми площі на одного співробітника різні в різних країнах. У таблиці 6.1 наведені норми площі по категоріях керівників у різних країнах.

Таблиця 6.1 – Норми площі для розміщення службовців у різних країнах (м²)

Категорія службовців	США	Англія	Німеччина	Італія
Керівник підприємства	37	37-42	40-50	40-50
Заступник керівника.	15-25	23-32	25-30	35-38
Начальник відділу	7-9	18-23	15-25	15-20
Головний (старший) спеціаліст	6-8	8-11	8-15	8-12
Спеціаліст	4-6	9	2-4	5
Секретар	4-5	4-6	3-5	4-5

6.4. Умови праці менеджера

Умови праці – це сукупність взаємопов'язаних виробничих, санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, естетичних і соціальних факторів конкретної праці, обумовлених рівнем розвитку продуктивних сил суспільства, які визначають стан виробничого середовища та впливають на здоров'я і працездатність людини.

Працездатність визначається здатністю людини виконувати певну роботу протягом заданого часу і залежить від чинників як суб'єктивного, так і об'єктивного характеру (статі, віку, стану здоров'я, рівня кваліфікації, умов, за яких відбувається праця тощо).

Сприятливі умови праці не порушують нормального стану організму працюючого, несприятливі знижують фізіологічний потенціал організму в цілому, погіршують емоційно-психологічний настрій людини та її ставлення до конкретної праці. Наслідком стає певна втрата функціональної працездатності

при виконанні виробничого завдання і, отже, значно нижча фактична продуктивність праці. Тому й міра праці повинна також бути нижчою – відповідно до ступеня негативного впливу несприятливих умов праці.

Сукупність різних факторів, що впливають на людину в процесі праці, становлять умови праці. Ця сукупність поділяється на такі однорідні групи:

1) санітарно-гігієнічні фактори визначають зовнішнє виробниче середовище (макро- та мікроклімат): температуру, шум, вібрацію, ультразвук, випромінювання, освітленість, вологість, токсичність парів, пилу та ін. характеристики робочої зони залежно від конкретних значень факторів цієї групи наведено в табл. 6.2.

Таблиця 6.2 – Характеристика робочих зон за умовами праці.

Показник	Робоча зона			
	Найвищого комфорту	Оптимальна	Допустима	Недопустима
Рівень шуму, ДБ	Відповідає	70	85	120
Вібрація, мм	санітарно –	0	0,2	1,3
Температура, °С	гігієнічним	17-20	22	38
Освітленість, лк	нормам	300	50	30
Концентрація, мг/л				
СО(мг/л)	0	0	0,02	0,03
Пилу	0	2	10	15
Пилу з SiO ₂	0	0,5	2	2,5
Аерозолів	0	0,1	0,3	0,5
Маса вантажу, що підіймає людина, кг	0	2,3	10	50
Зараженість робочих місць, проходів				
Стан зашклення	Немає	Немає	Незначна	Значна
	Чисте,	Чисте	Забруднене	Дуже забруднене
	пропускає 90% світла			
Колір стін та стель	Салатовий, білий	Білий	Сірий, брудний	Чорний
Колір устаткування	Світло-зелений	Світло-зелений	Сірий	Чорний

2) психофізіологічні фактори визначаються конкретним змістом трудової діяльності: задіяністю частин тіла та органів чуттів, темпом і ритмом праці, її монотонністю, рівнем і характером фізичного, фізіологічного та нервово-психічного навантаження;

3) естетичні фактори сприяють формуванню позитивних емоцій у робітника: художнє оформлення інтер'єрів, робочого устаткування, оснащення робочих місць, озеленення, застосування функціональної музики. Важливу роль в естетиці праці відіграє колір, який по-різному впливає на самопочуття людини: насназі сприяють червоний, оранжевий, жовтий кольори,

заспокоюють – зелений та синьо-зелений, пригнічує – чорний; крім того, синій колір сприяє відчуттю більшої прохолоди, а червоний та оранжевий – більшого тепла, ніж є насправді. Строкати, яскраві кольори бадьорять робітника при монотонній праці; спокійні – сприяють напруженій праці, червоний та жовтий – добре попереджають про небезпеку. Врахування естетичних факторів все більше помітне у промисловому дизайні знарядь праці, одягу, приміщень, устаткування, що сприяє підвищенню продуктивності праці;

4) соціально-психологічні фактори охоплюють характер взаємин у трудовому колективі, створюють відповідні соціальні відносини (приятні чи неприємні), психологічний настрій окремих робітників, персоналу в цілому, що формує позитивне чи негативне ставлення до праці і залежно від цього призводить до стабілізації або плинності кадрів.

Продуктивна праця забезпечена за рахунок дотримання простих правил організації робочого місця, планування офісних приміщень, створення комфортних умов праці й гарного психологічного клімату.

Основні правила наступні:

1. «Меблі – візитна картка вашого офісу».

Сучасні естетично красиві й екологічно чисті меблі створять комфортні умови праці й уявлення про благополуччя фірми. Гнітюче враження залишає відвідування кабінетів директорів з подряпаними старими столами, протертими до дір кріслами, дешевими фіранками і попільницями, наповненими недопалками.

2. «Комфорт робочого місця – запорука високої працездатності співробітників»

Максимального комфорту і мінімального стомлення можна досягти в тому випадку, коли правильно підібрані за розміром стіл і стілець для співробітника. Нормальна висота робочої поверхні столу при роботі службовця залежно від його зросту складає 70-75 см, відповідно висота стільця знаходиться в діапазоні від 40 до 45 см.. З огляду на різний ріст співробітників найкраще використовувати офісні крісла із сидіннями, що піднімаються.

3. «Порядок – це місце для всього і де все на своєму місці».

На робочому столі повинні знаходитись тільки ті предмети й засоби, що часто і постійно використовуються для вирішення задач керування. Наприкінці робочого дня стіл повинен бути абсолютно чистим в інтересах дотримання службової таємниці. Стіл керівника чи фахівця, завалений документами, книгами і газетами, говорить про неохайну і неділову людину.

4. «Пара кістки ломить!»

Дуже погано працювати в жаркому приміщенні і влітку, і взимку, тому що підвищується стомлюваність, знижується продуктивність праці, збільшується ймовірність простудних захворювань. Крім того, відбувається перегрівання організму, що веде до збільшення захворюваності співробітників. Оптимальна температура приміщення від 18 до 22°C.

5. *«Гучність музики обернено пропорційна інтелекту».*

Частина співробітників, особливо тих, праця яких монотонна, воліє працювати під музику, інша частина її не любить. Як бути? Ці питання повинні бути узгоджені всередині колективу і регламентовані. У будь-якому випадку радіоприймач чи магнітофон, який голосно говорить протягом усього робочого часу, негативно діє на психіку всіх працівників.

6. *«Службовий телефон – річ необхідна для роботи».*

Однією з проблем у колективі є використання службового телефону для особистих бесід. У будь-якому випадку адміністрація повинна рекомендувати співробітникам нетривалі й нечасті особисті телефонні переговори, інакше телефон буде закритий для клієнтів і зовнішнього середовища.

Для забезпечення збалансованості між кількістю робочих місць і наявними трудовими ресурсами, раціонального використання резервів виробничого потенціалу та підвищення продуктивності праці застосовують паспортизацію робочих місць.

Паспорт (типовий проект) робочого місця робітників та службовців включає наступні розділи:

- призначення і загальні характеристики;
- штатний розпис підприємства;
- положення про оплату праці;
- схема монтажу технічних засобів;
- інструкції з експлуатації;
- нормативи управлінської праці;
- планування робочого місця;
- меблі, устаткування і технічні засоби;
- функціональні обов'язки (основні елементи роботи);
- методи і прийоми праці;
- умови праці;
- оплата праці;
- організація обслуговування;
- регламентуюча документація;
- завантаження робочого місця (нормування);
- охорона праці й техніка безпеки.

Вихідні дані для розробки паспортів робочих місць:

- 1) типові паспорти робочих місць;
- 2) моделі робочих місць співробітників;
- 3) інструкції з техніки безпеки;
- 4) робочий проект будинку (офісу);
- 5) специфікація на меблі й устаткування;
- 6) положення про підрозділи;
- 7) посадові інструкції;
- 8) контракти співробітників;
- 9) нормативи площ на одного співробітника.

Методика розробки паспорта робочого місця включає такі етапи:

1. Аналіз літератури, типових проектів робочих місць, відвідування передових офісів.
2. Розрахунок потреби в площах, устаткуванні, технічних засобах, розробка технічного завдання на типові робочі місця для підрозділів.
3. Розробка технічного проекту, замовлення меблів і устаткування, проведення ремонту приміщень, монтаж меблів, розробка регламентуючих документів.
4. Впровадження паспорта робочого місця.

Гігієна праці чи професійна гігієна – розділ гігієни, що вивчає вплив трудового процесу і навколишнього виробничого середовища на організм робітників з метою розробки санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних нормативів і заходів, спрямованих на створення сприятливіших умов праці, забезпечення здоров'я і високого рівня працездатності людини.

Гігієна праці – система забезпечення здоров'я робітників у процесі трудової діяльності, що включає правові, соціально – економічні, організаційно-технічні, санітарно-гігієнічні, лікувально-профілактичні, реабілітаційні й інші заходи.

Умови праці – сукупність факторів виробничого середовища і трудового процесу, що впливають на здоров'я і працездатність людини.

Шкідливий виробничий фактор – фактор середовища і трудового процесу, що може викликати професійну патологію, тимчасове чи стійке зниження працездатності, підвищити частоту соматичних та інфекційних захворювань, привести до порушення здоров'я.

Шкідливими виробничими факторами можуть бути:

- фізичні фактори: температура, вологість і рухливість повітря, що не іонізують електромагнітні випромінювання, статичне, електричні й магнітні полюси, що іонізують випромінювання, виробничий шум, вібрація, ультразвук, аерозолі, переважно фіброгенної дії, освітленість, підвищена ультрафіолетова радіація;

- хімічні фактори, у тому числі деякі речовини біологічної породи;

- біологічні фактори: патогенні мікроорганізми, мікроорганізми продуценти, препарати, що містять живі клітки і суперечки мікроорганізмів, білкові препарати;

- фактори трудового процесу, що характеризують тяжкість фізичної праці: фізичне динамічне навантаження, маса переміщуваного вантажу, стереотипні робочі рухи, статичне навантаження, робоча поза, нахили тулуба, переміщення в просторі;

- фактори трудового процесу, що характеризують напруженість праці: інтелектуальні, сенсорні, емоційні навантаження, монотонність навантаження, режим роботи.

Залежно від кількісної характеристики і тривалості дії окремі шкідливі виробничі фактори можуть стати небезпечними.

Гігієнічні нормативи умов праці – рівні шкідливих виробничих факторів, що при щоденній роботі, але не більш 40 годин на тиждень протягом усього робочого стажу, не повинні викликати захворювань чи відхилень у стані здоров'я, що виявляються сучасними методами досліджень у процесі роботи чи у віддалений термін життя сьогодення чи наступних поколінь.

Безпечні умови праці – умови праці, при яких вплив на робітників шкідливих і небезпечних виробничих факторів виключено чи їхній рівень не перевищує гігієнічних нормативів.

Залежно від співвідношення рівнів небезпечних і шкідливих факторів і гранично допустимих рівнів умови праці за шкідливістю і безпекою на чотири класи:

1 клас – оптимальні умови праці;

2 клас – допустимі умови праці, що можуть викликати функціональні відхилення, але після регламентованого відпочинку організм людини приходить у нормальний стан;

3 клас – шкідливі умови праці, що характеризується наявністю шкідливих виробничих факторів, які перевищують гігієнічні норми. Вони впливають на працюючого і можуть негативно впливати на нащадків. Ці умови праці за шкідливістю поділяються на чотири ступені:

– умови праці, що характеризуються такими відхиленнями від гігієнічних нормативів, які викликають оборотні функціональні зміни й обумовлюють ризик розвитку захворювання;

– умови праці з такими рівнями небезпечних і шкідливих факторів, що можуть викликати стійкі функціональні порушення, які призводять у більшості випадків до росту захворюваності з тимчасовою втратою працездатності, появи початкових ознак професійної патології;

– умови праці, що характеризуються такими рівнями шкідливих факторів, які призводять до розвитку професійної патології в легких формах у період трудової діяльності, росту хронічної загально соматичної патології, включаючи підвищені рівні захворюваності з тимчасовою втратою працездатності;

– умови праці, за яких можуть виникати виражені форми професійних захворювань, відзначається значний ріст хронічної патології і високі рівні захворюваності з тимчасовою втратою працездатності;

4 клас – небезпечні (екстремальні) умови праці, що характеризуються такими рівнями виробничих факторів, вплив яких у плинні робочої зміни (чи її частини) створює загрозу для життя.

Тема 7. ДОКУМЕНТУВАННЯ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

7.1. Організація роботи з документами.

7.2. Структура і обсяг документообігу.

7.1. Організація роботи з документами

Організація роботи з документами передбачає створення оптимальних умов для всіх видів робіт з документами, починаючи зі створення або отримання документа, і закінчуючи його знищенням або передачею на архівне зберігання.

Для того, щоб виробити певні принципи в складанні, оформленні, способах, формах і методах роботи з різними документами, необхідно провести їх класифікацію та уніфікацію.

Класифікація документів – розподіл документів на класи за найбільш загальними ознаками схожості та відмінності. Існують різні системи документування: адміністративна; статистична; первинно-облікова і ін.

Предметом вивчення є система організаційно-розпорядчої документації.

Організаційно-розпорядча система документування за видами документів ділиться на:

1. Документація з організації систем управління.
2. Документація з організації процесів управління.
3. Документація з організації пересування кадрів.
4. Документація з оцінки трудової діяльності.

Мета класифікації документів (табл. 7.1):

1. Підвищення оперативності роботи апарату управління та відповідальності виконавців шляхом розмежування функцій структурних підрозділів і обов'язків виконавців, чіткого розподілу інформації.
2. Економія праці за рахунок використання інформаційно-довідкового апарату (предметно-тематичного каталогу).

Класифікації документів забезпечують їх швидкий пошук у поточному діловодстві та підвищують оперативність роботи з ними.

Першою сходинкою класифікації є угруповання виконаних документів у справи (справа – сукупність документів або документ з одного питання, вміщені в тверду обкладинку, оформлену відповідним чином). Вона є основою правильного формування справ.

Основна ознака класифікації – зміст документа.

Уніфікація документів – встановлення єдиного комплексу видів і різновидів документів для аналогічних управлінських ситуацій, розробка єдиних форм і правил їх складання, оформлення і створення трафаретних текстів.

Таблиця 7.1 – Загальна схема класифікації документів

За видами	організаційно-розпорядчі довідково-інформаційні по особовому складу
За формою	індивідуальні типові трафаретні
За змістом	прості складні
За походженням	офіційні особисті
За місцем походження	зовнішні внутрішні
За термінами зберігання	постійно понад 10 років до 10 років
За гласністю	секретні (дсп, сов. секретно, конфіденційно) несекретні
За засобами фіксації	рукописні або машинописні графічні звукові фотокінодокументи
За стадіями	оригінали (оригінали) чернетки копії виписки відпуски
За терміновістю	термінові нетермінові

Напрямок уніфікації є створення трафаретних текстів. Це доцільно робити для груп документів, що оформляють ідентичні дії. Частина реквізитів друкують типографським способом (постійні реквізити), для змінних – залишають вільні рядки. Трафарети визначають склад інформації документів, її послідовність і закріплюють стійкі словесні формулювання. Трафаретні тексти документів оформляють у закладі у вигляді збірника.

7.2. Структура і обсяг документообігу

Документообіг – це рух документів в організації з моменту їх створення або отримання до завершення виконання або відправлення.

До документообігу ставляться такі вимоги:

- 1) прямоточність руху документів (документ найкоротшим шляхом

потрапляє до виконавця, поворотні переміщення документів виключені);

2) розподіл документів між керівниками та спеціалістами відповідно до їх функціональних обов'язків;

3) необхідне переміщення документів (дублювання, зайві інстанції і дії виключені);

4) одноманітність маршруту руху документів і технічних операцій з ними, однократність кожної операції.

Документообіг складається з наступних потоків:

1) документи, що надходять (вхідні) – документи вищестоящих органів управління, підвідомчих організацій, непокора установ, представлені постановами, рішеннями, наказами, вказівками, інструктивними листами, запитами, звітами, довідками, листами, актами і заявами громадян;

2) документи, що відправляються (вихідні) – передають інформацію вищим або нижчим організаціям, непідпорядкованим установам, громадським організаціям і окремим громадянам у формі листів, розпорядчих документів, звітів, висновків, довідок та ін.;

3) внутрішні документи – забезпечують вирішення завдань в межах даної організації у вигляді протоколів, актів тощо.

Обсяг документообігу складається з суми вхідних, вихідних і внутрішніх документів за певний період часу (місяць, квартал, рік).

Діловодство координує наступні етапи роботи з документами:

- прийом і обробку документів;
- розгляд документів керівником (резолуція);
- реєстрацію документів;
- виконання документів;
- контроль виконання документів;
- зберігання і використання документів;
- передачу на архівне зберігання.

Приблизний перелік документів, що не підлягають реєстрації службою ДЗУ: 1) листи, надіслані в копії до відома; 2) рекламні повідомлення, плакати, програми нарад та ін.; 3) первинні документи бухгалтерського обліку; 4) навчальні плани, програми, копії; 5) місячні, квартальні та інші звіти; 6) форми статистичної звітності; 7) повідомлення про нарадах, засіданнях; 8) вітальні листи та запрошення балети, телеграми; 9) друковані видання (книги, журнали, бюлетені); 10) телеграми і листи про дозвіл відряджень; 11) наукові звіти по темах; 12) прейскуранти; 13) норми витрат матеріалів.

Схематично роботу з вхідними документами подано в схематичному вигляді на рис. 7.1.

Основні етапи обробки вихідних документів складаються з наступних операцій: складання проекту документа; узгодження проекту; перевірка правильності оформлення документа; підписання або затвердження (якщо необхідно); реєстрація кореспонденції; відправка документа адресату; підшивка другого примірника в справу.

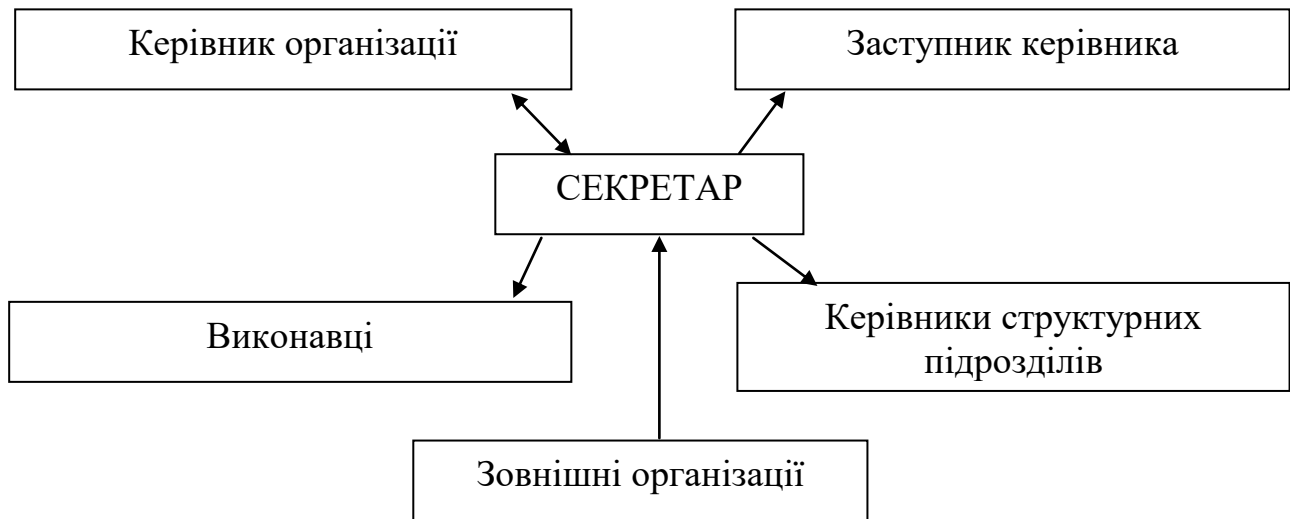


Рис. 7.1. Схема розподілу секретарем вхідних документів

Основні етапи підготовки та оформлення внутрішніх документів:

- складання проекту;
- узгодження;
- перевірка правильності оформлення;
- підписання;
- реєстрація.

Обробляючи вхідну і внутрішню кореспонденцію, секретар або канцелярія проводять її реєстрацію. **Реєстрація документа** включає: проставлення дати; проставлення реєстраційного номера; запис необхідних відомостей про документ у реєстраційній формі.

Головне призначення реєстрації документів: надання їм юридичної сили; підтвердження факту їх створення; підтвердження факту їх надходження або відправлення; створення реєстраційно-довідкового апарату; давати кількісні характеристики документів

Документи реєструються з цілями: забезпечити їх облік; контроль; швидкий пошук. Кожен документ повинен реєструватися тільки один раз. Виключається повторне введення в систему вихідних відомостей про документ і присвоєння йому нового номера при передачі документа з канцелярії в структурний підрозділ, з одного підрозділу в інший або з однієї бази даних в іншу.

Порядок реєстрації документів і структура реєстраційних номерів встановлюють Інструкцією з діловодства, Номенклатурою справ.

У структурних підрозділах керівники повинні забезпечувати оперативний розгляд документів, доводити їх до виконавців, здійснювати контроль за якісним виконанням документів по суті питання.

Керівник підрозділу виділяє документи, що вимагають термінового виконання. Документи, отримані для узгодження, розглядають в першу чергу.

Виконавець одержує документи в день їх реєстрації або на наступний день за вказівкою керівника підрозділу. Термінові документи передають для виконання негайно. Виконання документа включає: збір і обробку інформації; підготовку проекту документа; оформлення; узгодження; подання на підписання (затвердження) керівництвом підприємства або керівниками структурних підрозділів; підготовку до пересилання адресату. Виконавець визначає кількість примірників документа і передає документ на тиражування. Якщо потрібно, готує список на розсилку документа в організації.

Якщо немає необхідності складати додатковий документ, то виконавець здійснює такі проміжні дії, як запит відомостей, телефонні переговори та ін., готуючи таким чином остаточне рішення до наміченої дати.

Відповідальний за виконання документа відповідає за повноту і достовірність інформації, використаної при підготовці документа.

Контроль виконання документів і рішень за всіма зареєстрованими документами є одною з функцій управління. Метою контролю виконання документів є своєчасне і якісне їх виконання та отримання інформації для оцінки діяльності структурних підрозділів та співробітників.

Контроль виконання документів складається з таких етапів:

1) постановка документа на контроль (керівник робить позначку на документі про контроль, визначає виконавців, термін виконання; заповнює реєстраційно-контрольну картку, РКК);

2) своєчасне доведення документів до виконавців (що надійшли – в день надходження та реєстрації, внутрішні – після підписання);

3) попередня перевірка і регулювання ходу виконання (усне або письмове нагадування про наближення терміну закінчення роботи над документом – за 10, 5 і 2 дні, – запис про стан виконання в «Контрольній позначці» РКК, внесення в картку відміток про зміну термінів виконання та ін.);

4) облік і узагальнення результатів контролю (відомості про документи, виконані і невиконані до терміну, про причини невиконання і перенесення термінів виконання);

5) регулярне інформування керівників про стан і результати виконання;

6) інформування про хід виконання документів на оперативних нарадах.

Контролюють на різних рівнях: своєчасність виконання документів; відповідність форм і бланків чинним нормативам і зразкам; відповідність форми створених документів їх змісту; рівень і форми посвідчення документів; відповідність підписів їх розшифровок; ідентичність всіх примірників.

Контроль за документами здійснюють:

– служба ДЗУ (стежить за часом виконання документа, відповідністю примірників, підписів);

– керівники всіх рівнів управління (відповідають за зміст документа);

– виконавці документів (структурою тексту, формою бланків).

При великому обсязі контрольних документів в організації створюють спеціальний контрольний підрозділ. Оптимальний варіант, коли під контролем

знаходиться виконання всіх документів. Але це дуже трудомісткий процес, до того ж цінність документів не однакова. Тому на практиці документи класифікують на ті, що підлягають контролю за виконанням, та ті, контроль яких необов'язковий.

Керівництво організації, виходячи із специфіки і досвіду роботи, складає та затверджує перелік документів, що підлягають контролю, і методику його організації. До документів, що підлягають обов'язковому контролю, відносяться: документи вищих органів; розпорядчі документи організації; – важливі специфічні документи, властиві цій системі управління, з конкретними термінами виконання.

Зняття документів з контролю складається з етапів:

- прийняття керівником рішення про зняття документа з контролю і передача розпорядження про це службі ДЗУ;
- постановка позначки про виконання («відмітка про виконання») в РКК і на документі інформування контрольної служби організації про виконання документа, що знаходиться на централізованому контролі;
- перестановка РКК з контрольної картотеки (розділу) в довідкову картотеку (розділ);
- підшивка документа, що має позначку про виконання, в справу.

Документи вважають виконаними і знімають з контролю після виконання запропонованих завдань, доручень. Зняти документ з контролю може посадова особа, яка поставила його на контроль.

Терміни виконання документів бувають типовими і індивідуальними.

Типові терміни встановлюють за допомогою законів України та інших країн, указами Президента, урядовими нормативними актами. Це стосується розгляду скарг, заяв і пропозицій громадян, депутатських запитів. Сюди відносяться підписані документи, які чекають остаточного введення в силу через заздальгідь обумовлений термін, а також документи, підготовлені до переходу в архів та ін. Типові терміни встановлюють відомства в підзаконних актах (визначення термінів здачі статистичних і фінансових звітів, пред'явлення претензій за якістю продукції та інше).

У конкретній організації можуть бути встановлені типові терміни для документів, які не відображені в законах і підзаконних нормативних актах. Після затвердження і включення в інструкцію з діловодства, ця терміни стають типовими для всіх співробітників організації.

Індивідуальні терміни виконання вказуються в тексті документа або в резолюції.

Термін виконання може бути продовжений лише організацією або посадовою особою, які його встановили. Для цього потрібно відразу після отримання документа або не менше ніж за 2–3 дні до закінчення терміну виконання оформити новий термін. Продовження терміну повинно бути мотивоване серйозними обставинами.

Тема 8. СКЛАДАННЯ ТА ОФОРМЛЕННЯ ДОКУМЕНТІВ

8.1. Основні вимоги до оформлення управлінських документів.

8.2. Документаційне забезпечення організаційної діяльності підприємства.

8.3. Розпорядчі документи підприємства.

8.4. Довідково-інформаційні документи.

8.5. Оформлення документації щодо особового складу.

8.1. Основні вимоги до оформлення управлінських документів

Вимоги до документів, викладені в ДСТУ 4163-2020, застосовують при оформленні документів і інших систем документації (порядок адресації, візування, підписання та ін.). Основні вимоги до оформлення документів базуються, перш за все, на вимогах державних стандартів, що пред'являються до уніфікації системи документації.

Важливим завданням є спрощення роботи з документами, прискорення їх складання та оформлення. Цьому в значній мірі і сприяє створення стандартів уніфікованої системи організаційно-розпорядчої документації (ОРД).

Стандартами встановлюються найбільш загальні правила складання документів, оформлення машинописним способом окремих реквізитів. Уніфікована система ОРД носить міжвідомчий характер, тобто функціонує в будь-якому апараті управління від верху до низу.

В основу уніфікації документів було покладено принцип загальної моделі побудови документів. Графічні моделі або схеми побудови зразків документів називають «формуляр-зразок».

Формуляр-зразок – сукупність розташованих в певній послідовності реквізитів, притаманних усім видам документів.

Стандарт перераховує максимальний набір реквізитів, які можуть зустрітися при складанні, оформленні та обробці організаційно-розпорядчих документів.

ДСТУ 4163-2020 встановлює 32 реквізити:

- 1) Державний герб України;
- 2) емблема організації, товарний знак, знак обслуговування;
- 3) зображення нагород;
- 4) код організації;
- 5) код форми документа;
- 6) найменування вищестоящої організації;
- 7) найменування організації – автора документа;
- 8) назва структурного підрозділу;
- 9) довідкові дані про організацію (адреса, телефон / факс, № рахунку);
- 10) назва структурного підрозділу;
- 11) дата документа;

- 12) реєстраційний номер документа;
- 13) посилання на реєстр; № і дату документа-запиту під час відповіді на нього;
- 14) місце складання або видання документа;
- 15) гриф обмеження доступу до документа («секретно», «конфіденційно»);
- 16) адресат;
- 17) гриф обмеження доступу до документа;
- 18) резолюція;
- 19) заголовок до тексту;
- 20) відмітка про контроль;
- 21) текст документа;
- 22) відмітка про наявність додатків;
- 23) підпис;
- 24) гриф узгодження документа;
- 25) візи узгодження документа;
- 26) печатка;
- 27) відмітка про засвідчення копії;
- 28) позначка про виконавця;
- 29) позначка про виконання документа і направлення його до справи;
- 30) відмітка про надходження документа в електронній формі
- 31) відмітка для автоматичного пошуку документа;
- 32) запис про державну реєстрацію.

Формуляр-зразок вказує місце реквізитів на аркуші паперу. Для реквізитів з постійною інформацією визначають необхідну площу з урахуванням максимального набору знаків при їх написанні.

Реквізит – обов’язковий елемент, властивий певному виду документа. Встановлено розміри полів для ОРД: ліве – 30 мм; праве – 10 мм; верхнє – 20 мм.

Формуляр-зразок будують на підставі конструкційної сітки, в якій за вертикаллю показують положення табулятора (кількість друкованих знаків), а горизонталлю – інтервали (відстань між основами суміжних рядків).

8.2. Документаційне забезпечення організаційної діяльності підприємства

У діяльності підприємств широко використовуються різноманітні документи з організації управління діяльністю.

Організаційні документи – це документи, які закріплюють конкретні функції, права та обов’язки органів управління підприємством на тривалий час.

Організаційні документи служать для організації, складання та узгодження будь-якої діяльності підприємства. Вони дозволяють створити узгоджену програму дій, об’єднати людей, підрозділи для досягнення спільної

мети, надаючи при цьому їх діяльності планомірний і узгоджений характер. З розробки організаційних документів починається не тільки функціонування підприємства, а й виникає управлінська діяльність, регульована за допомогою права.

До організаційних документів можна віднести: статuti, положення, регламенти, інструкції, правила, розклади і певною мірою договори (рис. 8.1).

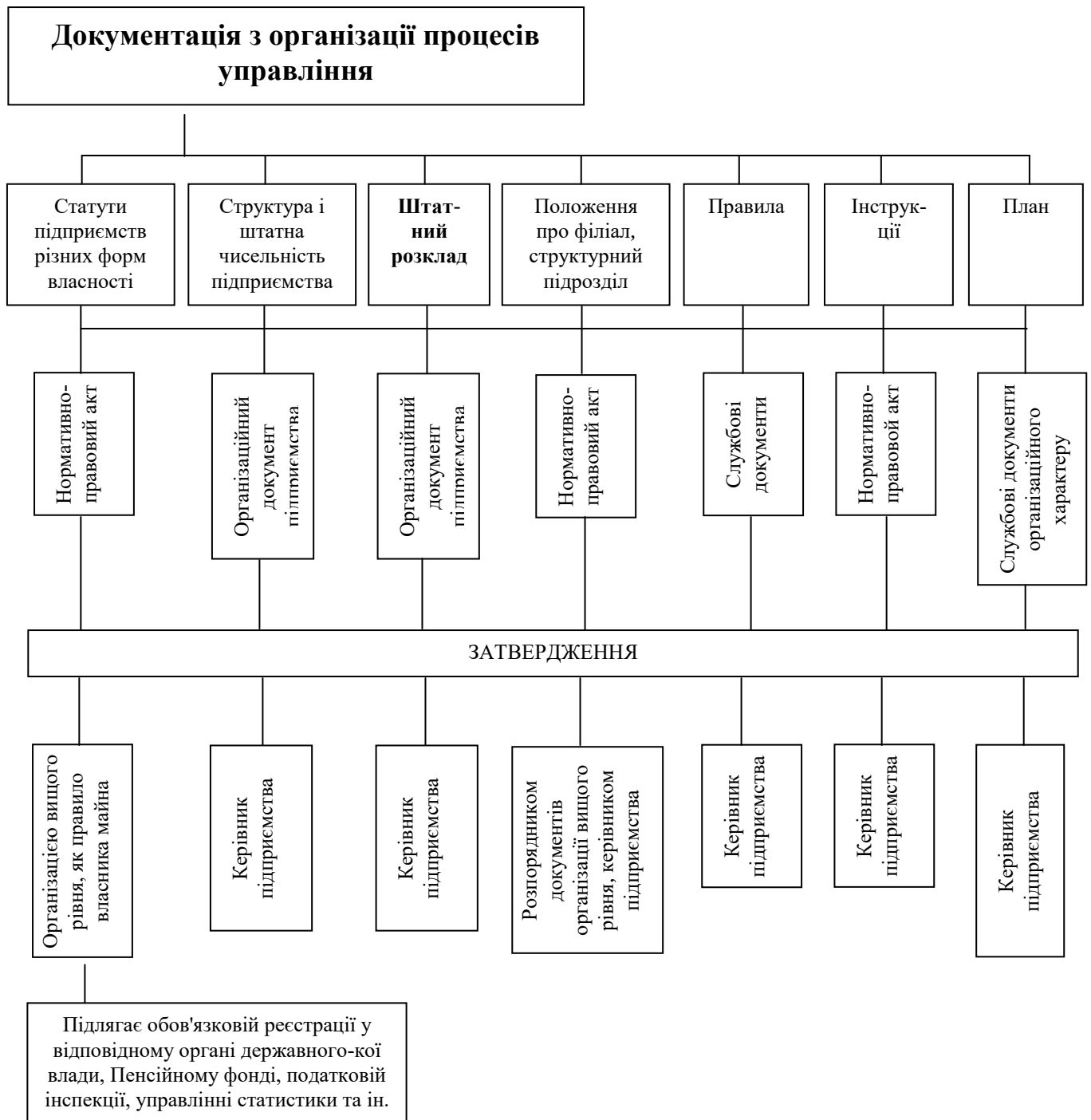


Рис. 8.1. Види документації з організації процесів управління підприємством

Ці документи розробляються висококваліфікованими фахівцями, чому передує значна робота з вивчення різних аспектів діяльності підприємства або його структурних підрозділів, а також чинного законодавства з цих питань.

Для виготовлення будь-якого з організаційних документів необхідно засвоїти правила формуляра-зразка. У формулярі-зразку вказано максимальний список реквізитів, проте при виготовленні підприємством бланків документів певного типу в них включаються реквізити, що відповідають документам тільки цього типу.

Статут – це зведення правил, які регулюють діяльність організацій, установ, товариств громадян, їх взаємовідносини один з одним, права і обов'язки в сфері державної або господарської діяльності. Статут є основним організаційним документом підприємства. Це складний документ, структуру і зміст якого визначають самі розробники.

Текст статуту складається з розділів:

- загальні положення (визначають завдання і цілі створюваної організації);
- організаційна єдність (структурні підрозділи, їх взаємозв'язку);
- регламент діяльності (форми управління, права і обов'язки посадових осіб);
- фінансово-матеріальна база (визначення розмірів основних і оборотних коштів, джерела, порядок розпорядження коштами і цінностями);
- звітна і ревізійна діяльність;
- порядок ліквідації та відповідальність у справах організації.

Загальні статuti стверджують вищі органи державної влади.

Статuti громадських організацій приймають і стверджують з'їзди цих організацій.

Статuti державних підприємств і установ стверджують вищі органи (міністерства, відомства).

Інструкція – це організаційно-розпорядчий документ тривалого або постійного терміну дії (до введення нової), в якому визначено науково-технічні, технологічні, фінансові та інші сторони діяльності організації, її підрозділів і посадових осіб.

Всі інструкції можна розділити на дві основні групи:

- 1) інструкції, які регламентують порядок виконання будь-якого процесу, в здійсненні якого беруть участь виконавці (посадові особи; підрозділи);
- 2) посадові інструкції, що визначають функції, права, обов'язки і відповідальність посадових осіб.

Положення – правовий акт, що визначає порядок формування, завдання, обов'язки, права, відповідальність і організацію роботи підприємства в цілому або його структурних підрозділів.

Положення бувають:

- *індивідуальні* – створюють безпосередньо на підприємствах, в установах, організаціях на підставі типових. Обов'язково затверджується

розпорядчим документом організації вищого рівня;

– *типові* – розробляють вищі організації для системи підлеглих їх підприємств, установ, організацій.

Положення розробляють за вказівкою керівників підприємства і ініціативи керівників структурних підрозділів. Виконавець складає проект положення. Положення підписує керівник структурного підрозділу (його діяльність регламентується вищим керівником, якому підпорядковується цей підрозділ) і розробник.

Проект положення погоджують з юридичним відділом. Якщо проект викликає заперечення і зауваження, їх викладають на другому екземплярі або на окремому аркуші, доданому до другого примірника проекту.

Проект положення подають на затвердження керівнику підприємства. Положення про організацію стверджують за допомогою розпорядчого документа вищестоящої організації.

Датою положення є дата затвердження документа, якщо в тексті не вказана інша дата.

Текст може складатися з наступних розділів: загальні положення, основні завдання та функції, права, організація роботи в цілому або окремих структурних підрозділів.

У кожній організації повинні бути розроблені положення про всіх її структурних підрозділах (департаменти, управління, відділення, відділи, сектори, служби, групи тощо).

Оригінали положень про структурні підрозділи, згруповані в справу, постійно зберігаються у організаційному відділі підприємства, установи, організації (або в іншому підрозділі, що виконує організаційні функції). У всіх інших підрозділах зберігаються тільки копії положень до заміни їх новими.

Структура і штатна чисельність підтримується відповідно до Статуту підприємства. В даному документі вказують всі структурні підрозділи, посади і кількість штатних одиниць кожної посади.

Документ оформляють на бланку підприємства. Підписує його заступник керівника підприємства. Узгоджують його з головним бухгалтером. Стверджує директор підприємства.

Штатний розклад закріплює посадовий та чисельний склад підприємства, вказує фонд заробітної плати.

Оформляють штатний розклад на бланку підприємства, вказуючи перелік посад, відомості про кількість штатних одиниць, посадових окладів, надбавки і місячному фонді заробітної плати

Штатний розклад підписує заступник керівника підприємства, узгоджується воно з головним бухгалтером, затверджується керівником підприємства.

У грифі затвердження вказують загальну штатну чисельність підприємства і місячний фонд заробітної плати.

Якщо протягом року виникає необхідність реорганізувати, ліквідувати

або, навпаки, створити новий структурний підрозділ, додатково ввести або скоротити певну кількість штатних одиниць, підвищити посадові оклади та ін., то зміни в Структурі і штатної чисельності і штатному розкладі можуть бути внесені тільки на підставі наказу керівника про внесення відповідних змін.

8.3. Розпорядчі документи підприємства

Незалежно від характеру і змісту діяльності підприємства, його організаційно-правової форми, структури та інших чинників, органи управління будь-якого рівня уповноважені видавати розпорядчі документи, а на керівника підприємства покладається персональна відповідальність за забезпечення встановленого порядку роботи з документами.

Основною функцією розпорядчих документів є регулювання діяльності органу управління для виконання поставлених перед ним завдань, отримання максимального ефекту від своєї діяльності і діяльності організації в цілому.

Розпорядчі документи виконують регулятивну функцію, спрямовану від суб'єкта управління (керівного органу) до об'єкта управління (підлеглих), забезпечуючи безперебійність і безперервність процесу управління, злагоджену роботу всіх органів і ланок управління.

Залежно від способу прийняття рішень з певного питання розпорядчі документи групують в:

1) документи, прийняті колегіально (колективним обговоренням і прийняттям рішень групою працівників – колегією, правлінням, комісією, радою, зборами та ін.);

2) документи, які видає, одноосібно прийнявши рішення, керівник.

До розпорядчих документів відносяться: постанови, вказівки, накази, рішення, розпорядження.

Підготовка розпорядчих документів здійснюється за схемою:

1) всебічне вивчення питання, підготовка проекту документа;

2) узгодження тексту, його підписання (розпорядження, вказівка, наказ);

3) обговорення і прийняття документа на засіданні колегіального органу (постанова, рішення).

Органи управління всіх рівнів із найбільш важливих питань видають постанови, рішення і накази; а з менш важливих – розпорядження і вказівки.

В установах, де вся повнота виконавчої влади належить одній особі – керівникові (генеральному директору, директору, виконавчому директору, голові правління, начальнику управління і т.п.), рішення, прийняті в процесі регулювання діяльності, фіксують в наказах або розпорядженнях.

Основним розпорядчим документом підприємства є наказ.

Наказ – це правовий акт, що видається керівником підприємства, яке діє на підставі єдиноначальності, для вирішення основних та оперативних завдань підприємства.

Наказами оформляються: порядок діяльності підприємства, рішення та

доручення щодо організації роботи, організаційні заходи, підсумки роботи, результати ревізій та ін.

Накази бувають двох видів:

- 1) з основної діяльності;
- 2) за особовим складом.

Накази з основної діяльності (із загальних питань) видаються з питань:

- створення, реорганізації, ліквідації, перейменування, зміни діяльності підприємств або їх структурних підрозділів;
- затвердження або внесення змін до статутів, положення, структуру і штатну чисельність, штатний розклад, інструкції, правила, плани тощо;
- з адміністративних питань, які вимагають правового регулювання.

Накази за особовим складом регламентують прийом на роботу, звільнення, переміщення працівників, відрядження, відпустки, різні заохочення. У заголовку такого наказу зазначають: «Про особовий склад».

Підготовка проекту наказу включає наступні стадії:

- 1) вивчення суті питання, знайомство з законодавчими актами та іншими документами, видавалися з цього питання, опрацювання інформаційно-довідкових документів підприємства (довідок, звітів, листів);
- 2) підготовка тексту документа;
- 3) узгодження тексту;
- 4) підписання наказу;
- 5) доведення до відома виконавців.

Текст наказу складається з констатуючої та розпорядчої частин.

У *констатуючій частині* викладають факти, розкривають причини і цілі, що послужили підставою для створення наказу. Якщо в основу наказу покладено документ державних органів, то потрібно вказати найменування документа, його автора, дату, номер, назва. Констатуюча частина може бути відсутньою.

Розпорядчу частину починають словом НАКАЗУЮ, яке пишуть прописними літерами від нульового положення табулятора (ліве поле). Текст ділять на пункти. Розпорядчі пункти будують послідовно за схемою:

- виконавець (найменування посади, ініціали та прізвище або структурний підрозділ, організація);
- дія;
- термін.

Останній пункт наказу формулюють так: контроль за виконанням наказу покласти на (найменування посади, ініціали, прізвище). Якщо керівник сам буде здійснювати контроль за виконанням наказу, тоді пункт про контроль писати не треба.

Дата наказу – це дата його підписання, початок його дії. Підписує наказ керівник організації, в його відсутність – заступник. Якщо посадова особа, підпис якого заготовлена в проекті наказу, відсутній, наказ передрукують.

Підготовку наказу, як правило, доручають структурному підрозділу, групі

осіб, окремі посадові особи.

Внесення змін і доповнень до наказу після підписання не допускається без дозволу особи, яка підписала документ.

До проекту наказу складають список розсилки, куди входять підрозділи, організації, посадові особи, яких стосується наказ.

Витяг з наказу – це копія частини документа, що представляє собою ту частину тексту, яка потрібна для роботи. Яка констатує частина в виписці записують повністю (якщо вона є).

Розпорядження – це правовий акт управління державного органу, має обов’язкову силу для громадян і організацій, яким воно адресовано. Цю форму управління вживають підприємства, організації, міністерства, уряд, адміністрації міст, районів та ін.

Розпорядження вичерпуються одноразовим виконанням і діють протягом зазначеного в них терміну або ж до досягнення результату. Розпорядження можуть бути розраховані на тривалий термін дії і короткочасними, що стосуються швидкого вирішення конкретного питання.

Текст розпорядження складається з констатуючої та розпорядчої частини. У першій вказують мету або причину розпорядження, в другій, що починається словом «ЗОБОВ’ЯЗУЮ», «Доручаю», «ВИМАГАЮ», «ПРОПОНУЮ» приписувані дії. У констатуючій частині доцільно використовувати такі стійкі формулювання, як «Відповідно», «В зв’язку», «З метою» та ін.

Проект розпорядження повинен бути узгоджений з організаціями або посадовими особами, які зацікавлені в даному документі. Виконавцями розпоряджень можуть бути установи, структурні підрозділи або посадові особи. В останньому пункті вказують осіб, на яких покладають контроль за виконанням розпорядження.

Вказівка – це розпорядчий документ організаційно-методичного характеру, що видається органами державного управління; міністерствами, відомствами; організаціями з питань, пов’язаних з процесом виконання наказів, інструкцій та інших документів (при оформленні відряджень, накладення стягнень тощо).

Вказівки інформаційно-методичного характеру, а також на виконання широким колом посадових осіб наказів, інструкцій, інших актів органів управління можуть створювати заступники керівника підприємства, головний інженер, енергетик, інженер з техніки безпеки та ін., які діють в межах своїх повноважень.

В організаціях право видання вказівки надано керівникам, їх заступникам, керівникам структурних підрозділів, які діють на правах єдиноначальності в межах їх компетенції.

Текст вказівки, як правило, складається з двох частин: констатуючій і розпорядчої.

Реєстрація розірвання розкриває причини видання документа до зазвичай починається з стійких формулювань: «На виконання ...», «З метою ...»,

«Відповідно ...»

Розпорядча частина починається словом «ЗОБОВ'ЯЗУЮ» або «ПРОПОНУЮ». Текст може поділятися на пункти і підпункти. Кожен пункт будують за схемою:

виконавець (в давальному відмінку після ПРОПОНУЮ або в родовому відмінку після ЗОБОВ'ЯЗУЮ) – дія – термін виконання.

Постанова – це адміністративний акт загального порядку, який не вичерпується одноразовим виконанням і зберігає силу (якщо не суперечить законодавству) до його скасування. Ключове слово цього нормативно-правового акта – «ПОСТАНОВЛЯЄ:».

Розрізняють постанови організаційного характеру і адресовані для виконання іншим органам.

Текст постанови складається з констатуючої та розпорядчої частини. Підписує постанову голова колегіального органу і секретар. Проект постанови візує юрисконсульт.

Рішення – це розпорядчий документ, який може бути загальним актом, виданим декількома колегіальними або діючими на основі одноосібний, державними органами, громадськими організаціями або об'єднаннями та ін. і можуть мати нормативний або індивідуальний характер.

Текст рішення складається з констатуючої та розпорядчої частин.

У констатуючій частині вказують причини видання рішення, цілей, які повинні бути досягнуті при його виконанні, Якщо рішення видають на підставі розпорядчого документа вищого органу, то в констатуючій частині вказують назву, номер, дату, заголовок цього розпорядчого документа.

В розпорядчій частині вказується назва органу, що приймає рішення, потім пишуть слово РІШЕННЯ прописними буквами на окремому рядку.

Розпорядчу частину можна ділити на пункти, де вказують виконавця (підприємство, структурний підрозділ, посадова особа), дія, термін виконання.

Рішення підписує голова і секретар колегіального органу. При цьому вони не мають права змінювати зміст тексту.

8.4. Довідково-інформаційні документи

До довідково-інформаційних документів належать: довідки, доповідні і пояснювальні записки, акти, листи, телеграми та ін. Вони носять допоміжний характер по відношенню до організаційно-розпорядчої документації і не є обов'язковими для виконання. Інформація, що міститься в них, може спонукати до дії, але може бути тільки прийнята до відома. На основі резолюції керівника ці документи можуть стати підставою для прийняття якихось рішень чи підготовки розпорядчих документів.

Такі інформаційно-довідкові документи, як доповідні (службові) і пояснювальні записки, зведення, довідки, акти є основним засобом внутрішніх комунікативних зв'язків організації. Вони можуть бути підготовлені на

комп'ютері або складені від руки і підписані їх упорядником.

Листи, телеграми, телефонограми, факси є головною формою здійснення зовнішніх комунікативних зв'язків, тому вони повинні бути підписані одним із керівників організації.

У складі інформаційно-довідкової документації виділяють довідкову документацію, звітно-довідкову та довідково-аналітичну.

Довідкова документація має індивідуальний характер, видається за разовим запитом, що стосується одного працівника, в залежності від адресата може бути внутрішнім або зовнішнім. **Звітно-довідкова** характеризується чіткою періодичністю (річна, квартальна тощо) уявлення її адресатам і наявністю типових форм, зведених таблиць, підсумків, в залежності від адресата може бути внутрішньою або зовнішньою (наприклад, звітна документація, яка надається в державні органи статистики). **Довідково-аналітична** видається за разовими або періодичним запитами з різних рівнів управління, має зведений, узагальнюючий характер, різноманітність запитуваних показників (стать, вік, освіта, наявність урядових нагород і так далі), в залежності від адресата може бути внутрішнім або зовнішнім).

Організація роботи з довідково-інформаційними документами здійснюється за наступною схемою:

вивчення питання → створення → підписання → реєстрація → напрямок
адресату → отримання адресатом → реєстрація (при необхідності) →
→ написання резолюції → виконання.

Акт – довідково-інформаційний документ, який складається групою осіб для підтвердження встановлених фактів або подій (акти інвентаризацій, прийому-передачі матеріальних цінностей, справ, знищення документів, акти аварій і ін.). Акт може мати гриф погодження.

Акти оформляють на загальному бланку. Внутрішні акти можуть бути оформлені не так на бланку.

Доповідна записка – документ інформаційно-довідкового характеру. Може містити виклад якого-небудь питання або факту, висновки і пропозиції укладача, адресована керівнику своєї організації або у вищестоящу інстанцію.

Залежно від змісту і призначення доповідні записки поділяються на інформаційні та звітні. Залежно від адресата доповідні записки бувають внутрішніми (діють всередині організації) і зовнішніми (спрямовані у вищі або інші організації). Зовнішні записки оформляють на загальному бланку організації формату А4. Підписує їх керівник організації.

Датою документа вважається дата її підписання.

Доповідна записка може бути складена як з ініціативи автора, так і за вказівкою керівництва. Мета *ініціативної доповідної записки* – спонукати керівника прийняти рішення. *Інформаційні доповідні записки* про хід виконання робіт повинні представлятися керівництву постійно.

Текст доповідної записки поділяється на дві частини. Перша – виклад фактів, які послужили причиною її складання, друга – висновки, думки упорядника – організації або посадової особи.

Пояснювальна записка – документ, що пояснює зміст окремих положень основного документа (плану, програми, звіту та ін.), або пояснює причини порушення трудової дисципліни, невиконання будь-якого доручення.

Пояснювальні записки як додаток до основного документа, що пояснюють і доповнюють його, оформляють на загальних бланках. Підписує таку записку керівник.

Пояснювальні записки, де пояснюються причини поведінки, вчинки, ситуації, становлять окремі працівники. Як і внутрішні доповідні записки, вони можуть бути оформлені рукописним способом на стандартному аркуші паперу. Підписують такі записки укладачі. Її реквізити ті ж, що і у внутрішній доповідній записці.

Службова записка (різновид письма) – форма внутрішнього інформаційного обміну. Направляють її зі структурних підрозділів або від посадових осіб будь-якого адресату всередині організації, крім прямих керівників.

Службові записки можуть мати інформаційний, ініціативний або звітний характер. У тексті викладають ділові питання, що стосуються структурного підрозділу або посадової особи. Службова записка може містити прохання, пропозиції і бути адресована будь-якому непрямому керівнику, в тому числі вищестоящому.

Текст службової записки зазвичай складають з двох частин. У першій частині викладають факти, що послужили приводом до її написання, в другій – роблять висновки і дають пропозиції щодо викладається питання. Службову записку підписує керівник підрозділу або укладач. Датою службової записки є дата її підписання.

Довідка – документ, що підтверджує будь-які факти або події. Довідки бувають двох видів:

1. Довідки з описом та підтверджують факти або події у виробничій діяльності організації. Довідки складають за вказівкою вищестоящої організації або керівника організації для інформації про виконання планів, завдань, доручень. Їх подають у встановлені терміни.

Текст такої довідки складається з двох частин. У першій частині викладаються факти, що послужили приводом до її написання, у другій – наводяться конкретні дані. Висновків і пропозицій в довідці не призводять. Це відрізняє її від доповідної записки.

Довідка повинна об'єктивно відображати стан справ, тому її складання потребує ретельного збору та перевірки відомостей. У довідках можуть наводитися таблиці.

Довідки, складені для керівника організації, підписує укладач, складені за вказівкою вищестоящої організації, підписує керівник установи. Довідки

фінансового характеру підписує і головний бухгалтер установи.

Довідки, що виходять за межі установи, оформляють на загальному бланку формату А4, а внутрішні – на чистому аркуші паперу, але з тими ж реквізитами.

Датою довідки є дата її підписання.

Адресат оформляють як і на інших документах, але не вказують поштову адресу.

2. Довідки, що засвідчують юридичні факти: підтвердження місця роботи, навчання, займаної посади, місця проживання та ін. Їх видають за запитами зацікавлених осіб або установ. Це найбільш численна і щодня складана група довідок. Як правило, при складанні таких довідок застосовують уніфіковані трафаретні бланки формату А5.

Відмінною рисою трафаретного довідки є те, що адресат переміщений до другої частини тексту. Текст починається з вказівки прізвища, імені та по батькові (у називному відмінку) особи, про який повідомляють відомості. В кінці довідки вказують назву організації, куди вона представляється.

Змінні і відсутні дані можуть бути вписані в трафаретний форму довідки від руки або на друкарській машинці.

Лист – узагальнена назва різних за змістом документів, що пересилаються поштою. Він служить засобом спілкування з установами, приватними особами, дозволяє повідомляти різні відомості, повідомляти про події. Листи можуть бути адресовані в організацію, її структурний підрозділ, конкретній посадовій особі, керівнику організації.

Лист висвітлює одне питання, що спрощує роботу з документом (реєстрація, виконання, контроль). Кілька питань викладають в одному листі тільки, якщо вони взаємопов'язані.

Текст листа складається з вступної та основної частин. У вступній частині вказуються причини, що послужили підставою для складання листа, призводять посилання на факти, документи та ін. В основній частині листа викладають мету: прохання, пропозицію, повідомлення, відмову тощо. Лист може складатися тільки з основної частини.

Лист оформляють у двох примірниках (факс – в одному). Перший примірник готують на бланку і відправляють адресатові, другий – направляють в справу.

Супровідний лист – документ інформує адресата про направлення до нього документів, які додаються до листа, або відправлених матеріальних цінностей. Супровідні листи складають в тому випадку, якщо необхідне пояснення про характер виконання або мету направлення прикладеного документа.

Лист на фірмовому бланку має на меті запрошення на засідання, нараду, конференцію, семінар та ін. Адресувати **лист-запрошення** можна конкретній особі, групі осіб або організації.

Лист може містити повну порядку денного заходу, прізвища доповідачів

з питань порядку денного, прізвище та телефон відповідального за проведення заходу, інформацію про проїзд до місця запрошення та іншу інформацію.

У тексті часто використовують усталені звороти:

Запрошуємо Вас на засідання ...

Просимо взяти участь у виставці робіт учнів ...

У тексті **інформаційного листа** повідомляють про будь-які факти або заходах. Часто за допомогою інформаційних листів пропагують діяльність організацій або різну продукцію.

Лист-повідомлення складають для конкретного адресата. Часто воно є відповіддю на запит. Стійкими словосполученнями листи-повідомлення є: «Ставимо Вас до відома ...», «Повідомляємо Вам про перенесення сесії ...».

Цей вид письма близький до інформаційного листа.

Рекламний лист надсилають конкретним адресатам. Він містить опис рекламованих послуг і товарів. Мета листа – спонукати адресата скористатися запропонованими послугами, замовити товар. Текст містить повну, чітку, конкретну інформацію. В кінці тексту може бути вказана адреса організації та телефон для довідок.

Лист-підтвердження повідомляє відправника про отримання документів, цінностей (переклади, листи, бандеролі), підтверджує факти, дії. Ключовими фразами листа є:

Підтверджуємо отримання Вашого замовлення

Організація не заперечує проти спільного будівництва

Підтверджуємо умови поставки партії телевізорів ...

Підтверджуємо телефонну розмову 21.11.2024 з питання поставки ...

Направлення листів-підтверджень відноситься до обов'язкової частини ділових відносин, тому що дозволяє зняти питання з контролю.

Текст **листа-нагадування** повідомляє про наближення, прискоренні або закінчення терміну виконання, будь-які дії, заходи, події. Лист направляють адресату тоді, коли не вдається отримати відповідь за допомогою особистого контакту або телефонних переговорів.

У тексті **гарантійного листа** адресату дають гарантії оплати виконаної роботи або подання будь-яких послуг (роботи, приміщення, житла та ін.). У листі організація-адресант бере на себе певні зобов'язання, тому лист має правову силу.

Листи-претензії зазвичай посилають підприємства-покупці на адресу недбайливої організації-постачальника. У тексті вказують вимоги і претензії заявника, обґрунтовують ці вимоги і, якщо необхідно, вказують докладний розрахунок суми, яку заявник просить йому перерахувати. Лист підписує керівник організації або його заступник.

Текст **листа-відповіді** залежить від ініціативного документа. Відповіді посилають на листи, запити, прохання, звернення, пропозиції, вимоги. Лист-

відповідь має містити посилання на індекс і дату ініціативного (вхідного) листи, на який дається відповідь: «На № _____ від _____». Якщо ініціативний лист надійшов від приватної особи, на посиланні вказують дату надходження вхідного документа.

У тексті викладають рішення, прийняте за ініціативним документом: відмова від пропозиції, виконання прохання, відповідь на запит. Відповідь має бути викладено в конкретній, чіткій формі. Якщо в листі міститься відмова, він повинен бути добре аргументований.

У тексті використовують стійкі словосполучення:

Ми не можемо прийняти Вашу пропозицію через ...

На жаль, задовольнити Ваше прохання не можемо ...

Пропоновані Вами терміни проведення ...

Ваша пропозиція відхилена з наступних причин ...

8.5. Оформлення документації щодо особового складу

Одним із основних моментів кадрового діловодства є **ведення особових справ працівників**.

Методичні рекомендації¹ щодо ведення кадрового діловодства визначають такі порядок та зміст наповнення особової справи: особовий листок з фотографією (5х6 см); автобіографія; копії документів про освіту; копія документу про укладення (розірвання) шлюбу та зміну прізвища; копії документів про пільги (інвалідність, участь у ВВВ і воєнних конфліктах, наявність двох дітей віком до 15 років, дітей-інвалідів); копії документів про підвищення кваліфікації, перепідготовку; заява про прийом на роботу; копія наказу (витяг з наказу) про прийом (призначення).

Характеристики працівника, атестаційні листки та інші документи, що стосуються кадрових питань, підшиваються в особову справу в хронологічному порядку. Копії документів у справі звіряються з оригіналами та завіряються підписом (із зазначенням посади та прізвища) відповідального за ведення кадрового діловодства працівника і печаткою кадрової служби (установи).

Особові справи реєструються в книзі обліку особових справ та розташовуються в алфавітному порядку, а на великих підприємствах – у порядку структурних підрозділів.

Книги та журнали обліку:

– Алфавітна книга працівників містить дані станом на 1 січня і ведеться протягом календарного року;

– Книга обліку працівників, прийнятих на роботу, звільнених та переведених з однієї посади на іншу (до іншого структурного підрозділу) ведеться протягом календарного року. Цей облік використовується для підготовки звітності щодо руху кадрів;

- Книга обліку руху трудових книжок і вкладишів до них (форма Т-2);
- Книги вхідної та вихідної (окремо) документації стосовно листування і видачі відповідних довідок з кадрових питань;
- Книга обліку працівників, які пройшли перепідготовку та підвищення кваліфікації, здобули другу освіту або професію;
- Журнал обліку трудового стажу працівників для заповнення листків тимчасової непрацездатності;
- Журнал обліку листків непрацездатності працівників та термінів хвороби;
- Журнал видачі посвідчень;
- Журнал обліку дисциплінарних стягнень ведеться в межах календарного року.

Порядок, кількість та нумерація справ окремо взятої кадрової служби формується залежно від чисельності персоналу та кількості документів, які утворюються в результаті роботи.

Алфавітна книга складається для оперативного розшуку особової справи (особової картки), а також для одержання довідкової інформації про працівника і, особливо, інформації про стаж роботи. Вона дає змогу швидко з'ясувати, у який підрозділ, на яку посаду і коли прийнято працівника, куди і коли переведено, коли звільнено.

Алфавітна книга

Прізвище, ім'я, по батькові	Номер особової справи (ф.П-2)	Дата та номер наказу про прийняття, переведення	Місце роботи, посада	Стаж роботи	Номер та дата наказу про звільнення	Алфавіт

Залежно від структури підприємства, установи, організації та чисельності працівників, алфавітна книга ведеться за структурними підрозділами або за категоріями персоналу за затвердженою формою.

На підприємствах з невеликою кількістю працівників алфавітну книгу можна не вести.

Якщо працівник звільнився, то його прізвище викреслюють тонкою червоною лінією.

Штатно-посадова книга є важливим службовим документом, який відображає якісний та кількісний склад кадрів підприємства.

Штатно-посадова книга

Прізвище, ім'я, по батькові	Структурний підрозділ	Посада	Посадовий оклад	Дата народження	Освіта	Кваліфікація, категорія, розряд	Дата і номер наказу про прийняття на роботу, переведення

Наявність штатно-посадової книги забезпечує: облік кадрів згідно із затвердженим керівником штатним розписом; наявність інформації про працівників та про їх розподіл відповідно до рівня освіти, кваліфікації, розряду, категорії за підрозділами підприємства; моніторинг укомплектованості підприємства кадрами та облік вакантних посад; можливість оперативного доступу до інформації для оперативного складання відповідних звітів.

Укладення трудового договору регламентується статтею 24 КЗпП України. Основним документом, який засвідчує трудову діяльність, кар'єрний та фаховий ріст, є трудова книжка. Військові, звільнені в запас, пред'являють військовий квиток. Ті, хто вперше стають до роботи, пред'являють паспорт (свідоцтво про народження), документ про освіту або відповідну підготовку, медичну довідку, якщо сфера, в якій буде працювати особа, вимагає таких відомостей (сфера охорони здоров'я, робота в дошкільних, шкільних закладах та інших закладах освіти, сфера харчування тощо).

При прийнятті на роботу за сумісництвом подається паспорт; довідка з основного місця роботи не вимагається. Не вважається сумісництвом робота студентів денних відділень вищих навчальних закладів.

До початку роботи працівника ознайомлюють з Правилами внутрішнього трудового розпорядку підприємства, установи, організації; з посадовою інструкцією, яка визначає права та функціональні обов'язки за посадою; інформують про наявність шкідливих факторів виробництва, проводять інструктаж щодо правил техніки безпеки, гігієни праці та санітарії, пожежної безпеки. Працівнику визначають його робоче місце та забезпечують відповідні умови (матеріали, обладнання тощо) для виконання роботи, передбаченої посадовою інструкцією, з якою працівник має бути ознайомлений під розписку.

Укладення трудового договору у формі контракту (строкового договору) регламентується низкою законів. Контракт готується за типовою формою в двох примірниках. Ведеться книга обліку контрактів. Відповідно до укладеного контракту видається наказ, в якому зазначається «відповідно до контракту № ____ від ____ (дата) призначений на посаду з ____ (дата) по ____ (дата).

Цей наказ є підставою для занесення відомостей до трудової книжки. Наказ на звільнення по закінченні дії контракту оформлюється відповідно до пункту 2 статті 36 КЗпП України.

Накази про розірвання трудового договору (звільнення) повинні мати чітке формулювання згідно з відповідною статтею КЗпП України. Звільнення провадиться на підставі заяви, крім випадків, зазначених законодавством (відмова від переведення на іншу роботу; істотна зміна умов праці; призов на військову чи альтернативну службу; передбачена контрактом підстава; набрання чинності вироку суду; ініціатива адміністрації тощо). Поважні причини при звільненні обов'язково вказуються в наказі (за умови, що вони зазначені у відповідній статті КЗпП України). Не допускається звільнення під час перебування працівника на листку тимчасової непрацездатності.

Тема 9. ОРГАНІЗАЦІЯ ДОКУМЕНТООБІГУ ТА РОБОТА АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ. ОПРАЦЮВАННЯ ТЕКСТОВИХ МАТЕРІАЛІВ

9.1. Роль і місце документальної інформації в управлінні підприємством.

9.2. Номенклатура справ та її види.

9.3. Автоматизація процесів діловодства на підприємстві.

9.4. Цілі, завдання, функції служби документаційного забезпечення управління.

9.1. Роль і місце документальної інформації в управлінні підприємством

Апарат управління реалізує свої функції за допомогою універсальних організаційно-розпорядчих документів, що створюються в усіх галузях діяльності.

Документ можна отримати за допомогою листа, малюнка, графіки, звукозапису, фотографії. Він забезпечує збереження і накопичення, передачу та використання інформації, будучи її носієм.

Будь-яке рішення базується на інформації, яка повинна бути об'єктивною, достовірною та оперативною. Інформація, зафіксована в документі, є підставою для прийняття рішення, доказом виконання, довідково-пошуковим матеріалом.

Усі форми управлінської діяльності відображають у документах, які виступають способом і засобом реалізації функцій, покладених на апарат управління.

Основні функції, які забезпечує документаційне забезпечення управління:

- планування;
- організаційно-розпорядча діяльність;
- облік;
- звітність;
- фінансування та ін.

Усі функції апарату управління реалізують за допомогою документів, загальних для всіх організацій і підприємств.

В умовах збільшення обсягу інформації виникає необхідність упорядкування потоків інформації. Це досягається за допомогою складання документів як інформаційного забезпечення функції управління. З цією метою розроблено уніфіковані системи документації, створені за єдиними правилами.

З функціональних систем документації найчисленнішими є документи організаційно-розпорядчої системи. Будь-який працівник стикається з їх складанням, оформленням і обробкою.

Під **документуванням** розуміється запис інформації на папері або іншому носії. Воно здійснюється за правилами, встановленими правовими нормативними актами, і має юридичну силу.

Юридична сила – властивість документа, надана йому чинним законодавством, компетенцією органу, який видав, встановленим порядком оформлення.

У результаті документування діяльності організації створюється **документ** – зафіксована на матеріальному носії інформація з реквізитами, за якими можна її ідентифікувати.

Загальні функції офіційних документів:

- інформаційна (документ створюють для збереження інформації);
- соціальна (документ є соціально значущим об'єктом, тому що пов'язаний з певною соціальною потребою);
- комунікативна (документ виступає засобом зв'язку між організаціями та іншими громадськими структурами);
- культурна (документ закріплює і передає культурні традиції, зокрема, рівень наукового і технічного розвитку суспільства).

Управлінські документи складають основу документації організації. Вони мають універсальний характер, створюються органами влади, комерційними і державними організаціями.

В Україні сучасні вимоги до оформлення організаційно-розпорядчої документації зафіксовані в Державному стандарті (ДСТУ 4163-2020 «Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів» від 01.07.2020 р. №144)

Склад документів в організації (апарат управління об'єднань, підприємств, установ) залежить від:

- порядку прийняття рішень (єдиноначальність або колегіальність);
- обсягу та характеру взаємозв'язків в організації;
- характеру взаємин з іншими організаціями та державними органами.

Процес діловодства визначається нормативно-методичною базою на основі: законів; нормативних правових актів; методичних документів.

Нормативно-методична база діловодства включає в себе:

- законодавчі акти України у сфері інформації та документації;
- укази і розпорядження Президента України, постанови і розпорядження Уряду України, що регламентують питання документаційного забезпечення на державному рівні;
- правові акти виконавчої влади (міністерств, комітетів, служб, агентств та ін.) як загальногалузевого, так і відомчого характеру;
- правові акти нормативного та інструктивного характеру, методичні документи з діловодства установ, організацій, підприємств;
- державні стандарти на документацію;
- уніфіковані системи документації;
- класифікатори техніко-економічної та соціальної інформації.

Методичні документи регламентують:

- технологію створення, обробки, зберігання, використання документів в

організації;

- роботу служби діловодства (її структуру, функції, штати, технічне забезпечення та ін.).

В Україні існує державна система документаційного забезпечення управління. Основні вимоги до документів і службам ДНЗ наведені в нормативних документах з організації:

- управлінської праці і охорони праці;
- архівного зберігання документів.

9.2. Номенклатура справ та її види

Номенклатура справ розробляється працівником канцелярії або діловодом (архівним працівником) і керівником кадрової служби та затверджується керівником підприємства.

При розробці номенклатури справ користуються затвердженням Головним архівним управлінням при Кабінеті Міністрів України *«Переліком типових документів, які утворюються в діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, інших установ, організацій і підприємств»*.

У номенклатурному переліку справам присвоюють номер, який складається з номера структурного підрозділу та (через тире) номера справи, вказують терміни їх зберігання. Довготривалого зберігання потребують такі кадрові документи:

- накази, особові справи (картки) – 75 років;
- незатребувані трудові книжки – 50 років;
- державна статистична звітність; списки працівників, які мають державні й урядові нагороди; списки ветеранів війни та праці – постійно.

Справи тимчасового терміну зберігання можуть мати (за необхідності) свої терміни зберігання, але не менші за вказані в Типовому переліку.

Справа № 1 накопичує в собі законодавчі та нормативно-правові документи у сфері трудового законодавства (закони України, зміни та доповнення до них, постанови Кабінету Міністрів України, відомчі нормативні документи, методичні роз'яснення тощо).

До **справи № 2** підшиваються копії документів з основної діяльності підприємства, які доводяться до відома кадрової служби.

Справа № 3 накопичує накази з особового складу, до яких належать накази про прийняття (призначення) на роботу, переведення на іншу (вищу) посаду, в інший структурний підрозділ, про встановлення сумісництва, режиму роботи, про звільнення, заохочення та дисциплінарні стягнення, надання різних видів відпусток, про зміну прізвища, імені, по батькові.

Накази про відпустки та дисциплінарні стягнення доцільно реєструвати окремо і підшивати до іншої номенклатурної справи з нетривалим терміном зберігання – 6–7 років. Цей термін пов'язаний з тривалістю відпустки для догляду за дитиною до шести років, зі строком навчання без відриву від

виробництва у вищих навчальних закладах.

Книга реєстрації наказів з особового складу ведеться в межах поточного календарного року, сторінки мають бути пронумеровані та прошнуровані, скріплені печаткою; термін її зберігання – 75 років.

Книга реєстрації наказів з особового складу

Дата реєстрації	№ наказу	Короткий зміст наказу	Хто підписав	Розписка відповідального працівника в отриманні копії наказу

Книга обліку працівників, прийнятих на роботу, звільнених та переведених з однієї посади на іншу (до іншого структурного підрозділу)

№ з/п	Прізвище, ім'я, по батькові	Посада, структурний підрозділ	Дата, підстава звільнення, стаття КзпП України	Наказ

До **справи № 4** підшиваються накази про надання відпусток. У зв'язку з нетривалим (5–7 років) терміном зберігання цих наказів, їх реєстрацію доцільно вести в окремій книзі і нумерувати в межах календарного року. В окремій книзі за визначеною формою (див. зразок) ведеться також облік надання відпусток.

Книга обліку надання відпусток

№ з/п	Прізвище, ім'я, по батькові	Посада, структурний підрозділ	Вид та строки відпустки

Особливу увагу необхідно звертати на тривалість навчальної відпустки (кількість календарних днів відпустки протягом навчального року), оскільки вона залежить від курсу, на якому навчається працівник, та рівня акредитації закладу освіти (ст. 15 Закону України "Про відпустки" зі змінами та доповненнями).

Справа № 5 накопичує листування з вищими органами державної влади, органами самоврядування, іншими установами та організаціями. Це, зокрема, подання щодо продовження терміну перебування на державній службі (для державних службовців), клопотання про призначення на вищі посади, листування з питань відзначення державними, урядовими, відомчими нагородами тощо. Термін зберігання зазначених документів – 10 років.

Результати атестації фіксуються протоколами засідань атестаційних комісій, які формують **справу № 6** з терміном зберігання 3–5 років в залежності від періодичності проведення атестації. Наприклад, атестацію державних службовців проводять один раз на три роки, працівників інших категорій рекомендовано атестувати один раз на п'ять років.

Справа № 7 містить Положення про кадрову службу та посадові інструкції працівників кадрової служби. Термін зберігання – до заміни новими у разі введення додаткових або нових функцій.

Посадова інструкція складається з таких розділів: "Загальні положення", "Завдання та обов'язки", "Права", "Відповідальність", "Повинен знати", "Кваліфікаційні вимоги", "Взаємовідносини (зв'язки) за професією (посадою)". Посадові інструкції працівників кадрової служби затверджуються її керівником.

У **справі № 8** зберігають річні (на півріччя) плани роботи відділу кадрів. Термін зберігання – 1–2 роки.

Щорічно кадрова служба підприємства (установи, організації) аналізує свою роботу. Аналітичні записки та звіти станом на 1 січня накопичуються в

У справі № 9 терміном зберігання 5 років.

Звіти за формами державної статистичної, звітності зберігаються в

У справі № 10 постійно.

Окрема **справа № 11** містить звіти перед службою зайнятості за місцем розташування; підприємства (установи, організації) – щомісячні подання про наявність вакансій за формами 4-ПН, 3-ПН, інформацію про вивільнення працівників, а також у разі потреби в працівниках, які є іноземними громадянами, – матеріали щодо надання їм дозволу на працевлаштування в Україні. Термін зберігання – 5 років.

Справа № 12 містить документи з питань **навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки**, плани проведення семінарів, конференцій та інших заходів.

Справа № 13 містить матеріали, що стосуються **перевірок у підвідомчих структурах**.

Справу № 14 формують документи з питань **звітності, акти обліку** трудових книжок та вкладишів до них.

Трудові книжки працівників зберігаються у сейфі. Незатребувані трудові книжки зберігаються в кадровій службі протягом двох років, з подальшим архівним зберіганням упродовж 50 років.

Кадрова служба підприємства (установи, організації) веде також й інші справи.

Колективний договір. Сфери укладання, сторони і зміст колективного договору, який регулює виробничі, трудові та соціально-економічні відносини, узгоджуючи інтереси працівників і роботодавців, визначають, керуючись статтею 13 КЗпП та Законом України "Про колективні договори і угоди". Колективний договір потребує схвалення на зборах трудового колективу, підписується власником або уповноваженим ним органом, з однієї

сторони, та представниками профспілкових організацій, а у разі їх відсутності – представниками, вільно обраними на загальних зборах найманих працівників або уповноважених ними органів, з другої сторони.

Правила внутрішнього трудового розпорядку. Відповідно до статті 142 КЗпП, трудовий розпорядок на підприємствах (в установах, організаціях) регулюється Правилами внутрішнього трудового розпорядку, які затверджуються трудовими колективами за поданням власника або уповноваженого ним органу та профспілкового комітету. Правила мають бути розроблені на основі типових правил і містити такі розділи: «Загальні положення», «Порядок прийняття та звільнення працівників», «Основні обов'язки працівника», «Обов'язки адміністрації», «Робочий час та час відпочинку», «Заохочення працівників за успіхи в роботі», «Відповідальність працівників за порушення трудової дисципліни».

Правила протипожежної безпеки, правила дотримання умов санітарії та гігієни, умови бережливого ставлення до майна та обладнання роботодавця.

Списки кадрового резерву створюються для заміщення посад та просування по службі на вищі (керівні) посади. Кадровий резерв формується з двох або більше резервістів на посаду. Для державних службовців формування кадрового резерву є обов'язковим і регламентується постановою Кабінету Міністрів України № 199 від 28.02.2001 р.

Списки працівників-інвалідів, які відповідно до медичних висновків мають можливість працювати.

Списки працівників, які в поточному році виходять на пенсію.

Списки ветеранів праці та учасників Великої Вітчизняної війни.

Списки нагороджених працівників.

Списки військовозобов'язаних. Ведення картотек по рядовому й командному складу, а також картотек призовників і жінок-військовозобов'язаних.

Графіки відпусток. Графік відпусток формується за пропозиціями структурних підрозділів, затверджується керівником підприємства за погодженням з профспілковим комітетом. Враховуючи як інтереси виробництва, так і особисті інтереси працівників та можливості для їх відпочинку, графік має забезпечити рівномірну роботу підприємства (установи, організації) щомісяця протягом календарного року. При його складанні необхідно враховувати положення статті 10 Закону України «Про відпустки» щодо порядку надання відпусток повної тривалості до настання шестимісячного терміну безперервної роботи в перший рік роботи на цьому підприємстві.

Копії довідок. Кадрова служба видає працівникам довідки про стаж, посаду та місце роботи із зазначенням мети їх використання, зокрема, для підтвердження трудового стажу, для подання до навчального закладу, дошкільної установи тощо. Кадрова служба видає також довідки стосовно окремих працівників відповідно до офіційних запитів.

9.3. Автоматизація процесів діловодства на підприємстві

Постійне збільшення кількості інформації, необхідної для прийняття адекватних управлінських рішень, призводить до того, що традиційні методи роботи з документами стають все більше нерентабельними.

За статистичними даними 15% паперових документів губляться, а для їх пошуку працівники витрачають близько 30% свого часу. У зв'язку з цим стала нагальною потреба автоматизації існуючих систем документообміну та переходу на електронний документообмін – високотехнологічний і прогресивний підхід до суттєвого підвищення ефективності роботи з документами.

Відсутність необхідності вручну розмножувати документи, відслідковувати та контролювати порядок передачі конфіденційної інформації тощо істотним чином дозволить знизити трудовитрати працівників. Впровадження наскрізного автоматичного контролю виконання всіх етапів роботи з документацією буде сприяти підвищенню якості роботи виконавців, робити терміни підготовки документів більш прогнозованими й керованими.

У разі впровадження в установі системи автоматизації діловодства або системи електронного документообміну служба діловодства разом із структурним підрозділом, що відповідає за автоматизацію, розробляє регламенти роботи з документами в електронній формі.

Створення та впровадження системи автоматизації діловодства та документообігу переслідує досягнення наступних цілей:

1) у сфері обробки документів:

- забезпечення підвищення оперативності та якості роботи з документами, впорядкування документообігу, забезпечення контролю виконання;

- створення умов для переходу від традиційного паперового документообігу до електронної безпаперової технології;

- створення необхідних умов для підвищення частки інтелектуальної продуктивної праці по змістовній і смисловій роботі з документами і зниження трудовитрат на рутинні операції;

- забезпечення підвищення якості документів, що створюються в організації;

- виключення дублювання роботи зі введення інформації про документ на різних ділянках роботи з ним;

2) у сфері контролю за виконавчою дисципліною:

- забезпечення автоматизованого контролю за проходженням документів у підрозділах організації з моменту їх отримання або створення до завершення виконання відправки або оформлення в справу, своєчасне інформування співробітників і керівництва про документ, які надійшли або були створені, виключення втрат документів;

- забезпечення автоматизованого попереднього контролю за своєчасним

виконанням документів, доручень вищих органів державної влади і управління, доручень і вказівок керівництва організації, оперативне отримання інформації про стан виконання і місце знаходження будь-якого документа;

- скорочення термінів проходження і виконання документів;

3) у сфері організації доступу до інформації:

- забезпечення централізованого зберігання текстів документів, підготовлених в електронній формі, і їх графічних образів, а також всіх супутніх матеріалів (реєстраційних карток документів, резолюцій, супровідних документів) з можливістю організації логічного зв'язування документів, що відносяться до одного питання, і оперативного пошуку (добірки) документів за тематичним набором реквізитів.

Впровадження програмної системи автоматизації діловодства та документообігу створює апаратно-програмну основу для єдиної системи, яка охоплює всі підрозділи організації. При цьому досягаються такі цілі:

- єдиний порядок індивідуальної та спільної роботи з документами в підрозділах організації;

- об'єднання потоків електронних документів між підрозділами організації;

- використання загальної для всіх організацій системи індексації (нумерації) документів, загальних довідників-класифікаторів (таких як перелік організацій, номенклатура справ), єдиної форми реєстраційно-контрольної картки документів та ін.;

- забезпечення уніфікації управлінської документації та скорочення кількості форм і видів однакових документів.

Пропрієтарними системами електронного документообігу в Україні є наступні:

- Система електронного документообігу Document.Online (document.online);

- Система електронного документообігу e-Docs (www.e-docs.ua);

- Система електронного документообігу «ДІЛО» (www.eos.com.ua);

- Програмно-методичний комплекс класу управління документами (Enterprise Content Management) і бізнес-процесами (Business Process & Workflow Management) – ІНТАЛЄВ: Корпоративні документи і процеси (www.intalev.ua);

- Система електронного документообігу FossDoc[ru] (www.fossdoc.com.ua);

- Система електронного документообігу АСКОД (www.infoplus.ua);

- Система електронного документообігу SX-Government (www.sx-ua.com);

- Система електронного документообігу TeamDoc (<https://csc-ua.com>).

9.4. Цілі, завдання, функції служби документаційного забезпечення управління

Документаційне забезпечення управління (ДЗУ) організації виконує спеціальний структурний підрозділ.

Можлива назва спеціального структурного підрозділу ДЗУ: управління справами; загальний відділ; канцелярія; секретаріат.

Цілі служби ДЗУ:

- організація роботи;
- керівництво документаційне потоком;
- координація видів робіт з документами;
- контроль за послідовністю роботи з документами;
- організація робіт з документаційного забезпечення управління.

Завдання служби ДЗУ:

- вдосконалення форм і методів роботи з документами;
- забезпечення єдиного порядку документування;
- забезпечення єдиного порядку роботи з документами;
- контроль за виконанням документів; зберігання документів;
- уніфікація форм документів;
- скорочення по можливості документообігу;
- методична робота з удосконалення документаційного забезпечення в організації;
- впровадження прогресивних технологій на базі застосування обчислювальної та організаційної техніки.

Функції служби ДЗУ: розробка, впровадження альбому уніфікованих форм документів організації, внесення в них змін; обробка, реєстрація документів, обліково-довідкова робота; доповідь керівництву про документах, контроль правильності оформлення документів, представлених на підпис керівництву; контроль за проходженням, виконанням і оформленням документів в намічені терміни; виготовлення і розмноження документів; розробка номенклатури справ, зберігання справ; контроль за роботою з документами в структурних підрозділах; організація роботи архіву; підвищення кваліфікації працівників служби ДЗУ.

Таблиця 9.1 – Види робіт із документами

	Складові частини діловодства	Операції діловодства	Групи документів		
			внутрішні	вихідні	вхідні
Діловодство	Документознавство	Складання проекту документа	обов'язково	обов'язково	не використовується
		Узгодження проекту за фахом	можливо	обов'язково	не використовується
		Перевірка правильності оформлення документа	обов'язково	обов'язково	не використовується
		Підписання документа керівником	обов'язково	обов'язково	не використовується
		Реєстрація	можлива	можлива відправка	можлива, розмітка
	Організація роботи з документами	Контроль виконання	можливо	можливо	можливо
		Виконання документів	обов'язково	можливо	обов'язково
		Формування справ	обов'язково	обов'язково	обов'язково
		Поточне зберігання і використанн я	обов'язково	обов'язково	обов'язково
		Передача на архівне зберігання	можливо	можливо	можливо
		Розгляд документів керівником	можливо	не використовується	можливо
		Знищення документів	можливо	можливо	можливо

Тема 10. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА

10.1. Підсистема інформаційного забезпечення менеджменту.

10.2. Системи інформаційного менеджменту.

10.1. Підсистема інформаційного забезпечення менеджменту

Органи управління впливають на керований процес певними діями, оформленими у вигляді певних рішень. Це потребує зіставлення фактичного стану керованого процесу з необхідним, досягнення якого є метою управління. Для цього необхідно отримувати інформацію про керований процес. Тобто керуюча і керована частини взаємодіють одна з одною, причому така взаємодія реалізується у вигляді передачі інформації з інформаційного контуру.

Інформаційний контур разом із засобами збору, передачі, обробки та зберігання інформації, а також персоналом, що здійснює ці дії з інформацією, утворює інформаційну систему підприємства.

Інформація (лат. Information – роз'яснення, виклад):

- 1) повідомлення про що-небудь;
- 2) відомості, що є об'єктом зберігання, переробки і передачі;
- 3) в математиці і кібернетиці – кількісна міра усунення невизначеності (ентропії), міра організації системи; теорія інформації – розділ кібернетики, що вивчає кількісні закономірності, пов'язані зі збором, кодуванням, передачею та перетворенням інформації.

Під **управлінською інформацією** розуміється сукупність відомостей про процеси, що відбуваються всередині фірми і її оточенні, що служать основою прийняття управлінських рішень.

Інформація може бути класифікована за наступними ознаками.

За призначенням (одноцільова пов'язана з рішенням однієї конкретної проблеми; багатоцільова використовується при рішенні декількох різних проблем).

За можливістю зберігання (інформація, що фіксується – зберігатися практично нескінченно, не наражаючись спотворення, не фіксується – використовується в момент отримання; вона може зберігатися деякий час, але при цьому поступово спотворюється).

За ступенем готовності для використання (первинна – сукупність отриманих безпосередньо з джерела несистематизованих даних; проміжна інформація – відомості, що пройшли через процес попередньої "очистки" і систематизації, що дозволить вирішити питання про конкретні напрямки і засоби їхнього подальшого застосування; кінцева інформація дасть можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення).

За повнотою інформація буває частковою (на практиці може використовуватися тільки в сукупності з іншою інформацією) і комплексної

(дає всебічні вичерпні відомості про об'єкт і можливість приймати будь-які рішення).

За ступенем надійності інформацію ділять на достовірну і вірогідну (вірогідний характер може бути зумовлений принциповою неможливістю отримати від існуючого джерела надійні відомості, оскільки наявні засоби не дозволяють цього зробити; неминучими спотвореннями при їх передачі, особливо в умовах ієрархії управлінської структури; завідомим поширенням спочатку неправдивих відомостей).

Специфічною формою управлінської інформації є *чутки*. Вони являють собою продукт творчості колективу, що намагається пояснити складну, емоційно значущу для нього ситуацію за відсутності або недоліку офіційних відомостей. При цьому вихідна версія, кочуючи від одного члена колективу до іншого, доповнюється і корегується до тих пір, поки не сформується варіант, в цілому влаштовує більшість. Вірогідність цього варіанту залежить не тільки від істинності вихідного, але і від потреб і очікувань аудиторії, а тому може коливатися в діапазоні від 0 до 80–90%.

Інформація також класифікується за обсягом, джерелам, зросту, засобам передачі і поширення.

Найважливішим елементом при роботі менеджера з інформацією є **комунікаційний процес** – обмін інформацією між двома або більш людьми. Основна мета процесу – забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну, тобто повідомлень.

Дослідження показують, що від 50 до 90% робочого часу сучасний менеджер витрачає на обмін інформацією, що відбувається в процесі нарад, зборів, зустрічей, бесід, переговорів, прийому відвідувачів, складання і читання різноманітних документів та ін. У таких умовах володіння інформацією означає володіння реальною владою, тому особи, причетні до неї, часто прагнуть її приховувати, щоб згодом на ній спекулювати – адже нестача інформації дезорієнтує будь-яку господарську діяльність. Правда, точно так же її дезорієнтує і надлишок інформації, тому завжди необхідно вміти відділити потрібну інформацію від непотрібної, корисну від даремної

Рух інформації від відправника до одержувача складається з декількох етапів. На першому відбувається її відбір, який може бути випадковим або цілеспрямованим, вибіркоким або суцільним, запропонованим або ініціативним, довільним або що засновується на певних критеріях тощо.

На другому етапі відібрана інформація кодується, тобто вливається в ту форму, в якій вона буде доступна і зрозуміла одержувачу, наприклад, письмову, табличну, графічну, звукову, символічну тощо, і відповідно підбирається подібний засіб її передачі – усний, письмовий, за допомогою різного роду штучних сигналів, умовних знаків.

При передачі інформації не варто обмежуватися одним каналом – повідомлення, по можливості, краще дублювати, не зловживаючи складанням

за кожним приводом документів, інакше менеджер може загрузнути в бюрократичній тяганині.

На третьому етапі відбувається передача інформації, її отримання (сприйняття одержувачем), декодування (розшифровка), і осмислення.

Відправник будь-якої інформації завжди чекає, що одержувач якимось чином на неї відреагує і донесе до нього цю реакцію, іншими словами, встановить з ним зворотний зв'язок. Таким чином, зворотний зв'язок – є сигнал, що спрямовує одержувачем інформації відправнику, в якому підтверджується факт отримання повідомлення і характеризується ступінь розуміння (або нерозуміння) в ньому інформації.

В ідеалі зворотний зв'язок повинен бути свідомий, плануватися заздалегідь, перетворюватись в оптимальну форму, відповідну ситуації, можливості сприйняття партнером (а не власній вигоді), встановлюватися без зволікання, в відповідь на конкретний сигнал (особливо, якщо про неї просять) і характеризуватись доброзичливістю. Сигналами свідомого зворотнього зв'язку при усній передачі інформації бувають уточнення, перефразування, узагальнення, вираження почуття. Оскільки такі сигнали можуть бути достатньо слабкими, то за реакцією партнерів потрібно уважно спостерігати

Сталий зворотний дозволяє істотно підвищити надійність обміну інформацією і хоча б частково уникнути її втрат і перешкод, які деформують її сенс. До перешкод, перш за все, відносяться стереотипи, тобто стійкі думки з приводу людей і ситуацій, що дозволяють судити про них за асоціацією. Пристрастю до стереотипів може страждати як відправник інформації, так і її одержувач, тому при здійсненні комунікацій необхідно упевнитися в реальному розумінні партнерами суті проблеми, а не обмежуватись традиційним питанням «як зрозуміли?».

Зазвичай, інформація викривляється внаслідок того, що відправник і одержувач мають різний статус, положення, упереджено ставляться один до одного або до того, про що або про кого йде мова. Повідомлення може не сприйматися через відсутність інтересу до нього, нерозуміння його важливості. Цей інтерес можна порушити, доводиться до відома партнера вигоди, які він може мати, ставлячись до інформації належним чином, і втрати, пов'язані з її ігноруванням.

Перешкодою обміну інформацією служать і «технічні неполадки», до яких, перш за все, відноситься різне розуміння символів, за допомогою яких інформація передається, викликане відмінностями в освіті, спеціальності, кваліфікації, національними особливостями або слабким знанням мови.

Часто вербальна інформація спотворюється невербальним «доважком», який також може з різних причин сприйматися неоднозначно. Також викривлення або втрата інформації відбувається під впливом фізіологічних і психологічних причин: втоми, слабкої пам'яті, забудькуватості, неувважності партнерів, їх ліні або навпаки, імпульсивності, що не дозволять зосередитися, зайвої емоційності, нетерплячості, що висловлюється в перебиванні партнера,

забіганні вперед, недослуховуванні до кінця, постійному коментуванні почутого. Все це не дає можливості одному з учасників обміну інформацією донести її до іншого в повному обсязі, а іншому – відповідним чином її сприйняти, що в кінцевому підсумку відбивається на якості управлінських рішень.

Для ефективного управління організацією необхідна достовірна інформація про її діяльність, яка є фундаментом для формування будь-яких документів, які лежать в основі управління. Будь-які дії керівників спираються на інформацію. Її властивості:

- достовірність – інформація не спотворює істинного стану справ;
- адекватність – за допомогою отриманої інформації про об'єкт створюється образ певного рівня відповідності;
- повнота – якщо інформація достатня для розуміння і прийняття рішень;
- стислість і чіткість – вона повинна бути виражена мовою, якою розмовляють ті, кому вона призначена;
- своєчасність – інформація несе в собі відомості, необхідні в даний момент для розуміння і прийняття рішень.

У рамках будь-якої організації інформація для управління використовується в двох видах: оформлена документально (плани, заявки, накази тощо), або має недокументовану форму (мовна інформація та ін.).

Інформація дозволяє управляти. Але і інформацією потрібно управляти. Керувати процесом її отримання та використання, інформаційними ресурсами та інформаційним забезпеченням, а це означає оцінку інформаційних потреб на кожному рівні і в рамках кожної функції управління, вивчення документообігу організації, типізацію інформації і даних, створення системи управління даними та ін.

Інформаційне забезпечення передбачає вирішення завдань поширення інформації, проведення адміністративно-організаційних, науково-дослідних і виробничих заходів по її ефективному використанню.

Цілі і завдання інформаційного забезпечення управлінської діяльності можна визначити наступним чином:

- задоволення інформаційних потреб органів управління, надання їм інформації у вигляді документів;
- формування, розміщення, наповнення, підтримка, актуалізація і використання інформаційних ресурсів організації;
- створення і розвиток систем обробки і передачі інформації;
- розвиток системи інформаційного забезпечення.

Інформаційне забезпечення управлінської діяльності має враховувати існуючі законодавчі та нормативні обмеження, забезпечувати необхідний рівень безпеки при використанні технічних засобів. Нормативно-методична база інформаційного забезпечення управлінської діяльності – це сукупність законів, нормативних правових актів та методичних документів, що

регламентують технологію створення документів, їх обробки, зберігання та використання в поточній діяльності організації. Вона містить в собі:

- законодавчі акти України;
- укази і розпорядження Президента, постанови і розпорядження Уряду, які регламентують питання роботи з документами;
- правові акти органів представницької і виконавчої влади, які регламентують питання організації роботи з документами;
- методичні матеріали по роботі з документами;
- державні стандарти на документацію;
- уніфіковані системи документації.

Будь-яка організація існує в деякому зовнішньому середовищі, утвореному державою, іншими організаціями, людьми, громадськими об'єднаннями та стосунками між ними. Ця ж організація породжує своє внутрішнє середовище.

Внутрішнє середовище формується сукупністю структурних підрозділів підприємства і працюючих там людей та відносинами між ними. Залежно від джерела виникнення інформації в рамках організації виділяють внутрішню і зовнішню інформації. Внутрішні джерела інформації – це внутрішньоорганізаційні підрозділи. Вони породжують планову, контрольну, облікову, науково-технічну, аналітичну та іншу інформацію. Інформація внутрішнього середовища – точна, повна, відображає фінансово-господарський стан.

В якості зовнішніх джерел інформації можуть виступати:

- законодавчі та регулюючі органи;
- клієнти і партнери підприємства;
- інформаційні агентства;
- конкуренти;
- органи статистичного обліку.

Інформація із зовнішнього середовища часто є приблизною, неточна, неповна, суперечлива, має імовірнісний характер.

Задоволення інформаційних потреб здійснюється на основі обробки і аналізу інформації. Ці дії відбуваються як в плановому порядку, так і в рамках інформаційних запитів. Останні бувають наступних видів:

- прості і складні запити;
- формалізовані і неформалізовані запити.

Формалізовані запити характеризуються заданістю вихідної і вихідної інформації, а також визначеністю алгоритму отримання останньої з першої. Якщо формалізовані дії автоматизовані, то набагато простіше обробляти неформалізовані випадкові запити.

У результаті обробки інформації формуються документи і звіти з недокументованою інформацією, які надаються органам управління.

Можливі дві основні форми організації інформаційного забезпечення управлінської діяльності – централізована і частково або повністю децентралізована.

Централізоване інформаційне забезпечення засноване на створенні єдиної для всіх підрозділів організації служби, централізованому зберіганні, обробці та наданні інформації і такому ж централізованому управлінні технічними засобами та інформаційними технологіями.

Децентралізація передбачає реалізацію функціональних підсистем на персональних комп'ютерах безпосередньо на робочих місцях.

Переваги і недоліки обох технологій привели до необхідності дотримуватися частково децентралізованого підходу – організації інформаційного забезпечення на базі розподілених мереж, що складаються з персональних комп'ютерів, і центрів обробки загальної для організації інформації, в яких розташовуються відповідні бази даних, загальні для будь-яких функціональних підсистем.

10.2. Системи інформаційного менеджменту

Інформаційний менеджмент – управління інформаційними ресурсами на підприємстві по створенню інформації та її раціонального використання в інтересах організації. Для цього прийнято використовувати такі компоненти як: документна інформація, персонал, технічні та програмні засоби забезпечення інформаційних процесів, а також нормативно встановлені процедури формування і використання інформаційних ресурсів.

Інформаційний менеджмент – це більш масштабне поняття, ніж управління документообігом. Адже дана технологія має відношення не просто до інформації, а до всієї інформаційної діяльності організації.

З появою нових засобів управління змінюються погляди, смаки і мода на технічне оснащення праці керівника. Технічні засоби управління – апаратура прийому і обробки інформації, техніка розумової праці, і вона життєво необхідна всім, хто працює з інформацією. Чим досконаліша ця техніка і чим краще керівник вміє нею користуватися, тим ефективніше технологія управління, організація управлінської праці і сам процес управління. Ефективність застосування комплексу технічних засобів (КТЗ) управління залежить від декількох умов. По-перше, від можливостей і якості самої комп'ютерної техніки та засобів телекомунікацій. По-друге, від досконалості програмного забезпечення і, нарешті, від професійної підготовленості користувачів цих програмних засобів і КТЗ.

Сучасні засоби комп'ютерної техніки можуть бути класифіковані в такий спосіб:

– персональні комп'ютери – це обчислювальні системи, усі ресурси яких повністю спрямовані на забезпечення діяльності одного робочого місця управлінського працівника;

– корпоративні комп'ютери (main frame) – це обчислювальні системи, що забезпечують спільну діяльність багатьох управлінських працівників в рамках однієї організації, одного проекту, однієї сфери інформаційної діяльності при використанні одних і тих же інформаційно-обчислювальних ресурсів. Область використання таких комп'ютерів – реалізація інформаційних технологій забезпечення управлінської діяльності у великих фінансових і виробничих організаціях, організація інформаційних систем (біржові, банківські системи);

– суперкомп'ютери – це обчислювальні системи з граничними характеристиками обчислювальної потужності та інформаційних ресурсів, які використовуються у військовій і космічній галузях діяльності, фундаментальних наукових дослідженнях, глобальному прогнозуванні погоди.

Програмні засоби сучасних інформаційних технологій в цілому поділяються на системні і прикладні.

Системні програмні засоби призначені для забезпечення діяльності комп'ютерних систем як таких і включають: тестові та діагностичні програми; антивірусні програми; операційні системи; командно-файлові процесори (оболонки).

Прикладні програмні засоби забезпечення управлінської діяльності класифікуються наступним чином:

- системи підготовки текстових документів;
- системи обробки фінансово-економічної інформації;
- системи управління базами даних (СУБД);
- особисті інформаційні системи;
- системи підготовки презентацій;
- системи управління проектами;
- експертні системи і системи підтримки прийняття рішень (СППР);
- системи інтелектуального проектування і вдосконалення систем управління;
- інші системи.

Однією з найбільш часто зустрічаються систем є автоматизована система управління (АСУ).

Автоматизовані системи управління – людино-машинні радять системи, в яких комп'ютер виконує функції збору, зберігання, обробки і видачі інформації, але прийняття оперативного рішення залишається за людиною.

Автоматизована система управління складається з двох основних частин: функціональної і забезпечуючої. **Функціональна частина** являє собою комплекс завдань і підсистем, створених для оптимального управління об'єктом. Декомпозиція АСУ на складові її підсистеми проводиться за функціонально-організаційною ознакою з урахуванням діючої структури і особливостей об'єкта управління (типу підприємства, характеру виробництва, діючої системи управління).

Забезпечуюча частина автоматизованої системи управління складається з інформаційного, технічного, програмного, організаційного і правового

забезпечення. Найбільш складною складовою забезпечуючої частини АСУ є програмне забезпечення, тобто сукупність комп'ютерних програм і алгоритмічних мов, яка забезпечує функціонування комплексу технічних засобів.

Розрізняють два основних типи систем управління:

Системи управління технологічними процесами в широкому сенсі цього слова, призначені для безпосереднього управління виробничими процесами на фізичному рівні процесу;

Системи інформаційного управління, що мають справу з об'єктами організаційної природи, призначені для вирішення завдань управління таких об'єктів управління, як великі технічні підрозділи, військові, будівельні та інші об'єкти різних рангів.

Головна відмінність між ними полягає в характері об'єкта управління. У першому випадку це всілякі установки, прилади, верстати та інше, у другому – перш за все люди.

Інша відмінність між зазначеними системами полягає в формі передачі інформації. Якщо в системах управління технологічними процесами основною формою передачі інформації є різного роду сигнали, то в системах організаційного управління це документи. Чітку межу між двома розглянутими типами систем провести неможливо, найчастіше передача інформації здійснюється як за допомогою документів, так і за допомогою сигналів.

Незважаючи на певні труднощі пов'язані з введенням АСУ, її впровадження дозволяє збільшити прибуток, обсяг випуску продукції, фондівіддачу і знизити трудомісткість процесу управління. Основні труднощі виникають не при розробці програмного забезпечення, а при підготовці персоналу організації до режиму роботи в умовах функціонування АСУ. Досвід показує, що при впровадженні новачій (АСУ, нового програмного оснащення або нових ПЕОМ) у співробітників виникає психологічний бар'єр, оскільки ламає їх старі методи роботи. Але з іншого боку, впровадження ПЕОМ і новітнього програмного забезпечення формує новий тип керівника, якому доступно широке інформаційне поле і якісно нові види комунікацій.

Розглянемо основні чотири типи систем: систему здійснення угод і операцій, управлінські інформаційні системи, системи підтримки рішення і системи, що базуються на знаннях.

Щоденні операції генерують багато даних, і системи здійснення угод та операцій потребують необхідного базового опрацювання цих даних. Хоча такі системи не дуже допомагають в прийнятті операційних, планових або контрольних рішень, вони перетворюють постійно зростаючу масу необхідних операцій і угод у кероване завдання. Крім того, вони значною мірою забезпечують необхідними даними системи, що безпосередньо підтримують операційні, планові і контрольні рішення.

Раніше офісний персонал регулярно реєстрував ці угоди й операції в бухгалтерських документах. Оскільки ця робота була рутинною, стомлюючою і

супроводжувалася помилками, але залишалася необхідною, то вона стала одним з перших напрямів комерційного застосування комп'ютерів. Типові системи здійснення угод і операцій ведуть загальний бухгалтерський облік: рахунків до оплати, рахунків до одержання, платіжних відомостей, інвентаризаційних відомостей тощо.

Системи здійснення угод і операцій побудовані на стандартній моделі. Якщо операція або угода відбувається, вони повинні фіксуватися і бути підготовленими до опрацювання. Це є першою частиною моделі. Друга частина складається із затвердження угоди або операції. Один тип затвердження полягає в перевірці помилок в окремих угодах, таких, як пропуск даних і перевищення дозволеної ціни. Перевіряються також певні аспекти груп угод або операцій. Операції часто відбуваються в групах, і загальна сума операцій у групі має дорівнювати груповому результату. Такі групи можуть містити тільки один тип операцій. Процес затвердження дозволяє переконатися, що по всіх угодах або операціях своєчасно проведені платежі.

Третя частина моделі полягає у реєстрації і записі угоди або операції. Тут вони використовуються, аби упорядкувати відповідні записи й облікові документи.

І нарешті, системи здійснення угод і операцій включають звітність. Деякі звіти можуть краще «підходити» для управлінської інформації операційного контролю або прийняття рішень на рівні підрозділів/одиниць. Звітність підтверджує зареєстрований результат або виявляє іншу угоду чи операцію.

Системи здійснення угод і операцій функціонують у двох режимах – групового і реального часу. Групова система зберігає угоди або операції до певного часу і потім здійснює опрацювання всіх акумульованих у групі операцій. Система реального часу обробляє кожну операцію, в міру її проведення. Хоча такі системи часто мають справу з дуже швидкоплинними процесами, будь-яка з них може сприйняти операції, обробити їх і повернути результати ініціатору досить швидко, щоб впливати на поточну діяльність і відповідати своєму призначенню та назві.

Системи здійснення угод і операцій часто поєднують два підходи. Навіть якщо вони фіксують і готують операції для обробки в режимі реального часу, запис і звітність здійснюються у груповому режимі. Зафіксовані операції збираються до певного часу і потім відразу записуються системою. Наприклад, автомати фіксують, частково затверджують і акумулюють операції в комп'ютерах місцевого підрозділу, протягом дня. Наприкінці робочого дня операції пересилаються в центральний комп'ютер для подальшого затвердження, запису і підготовки звітності груповим способом.

Системи здійснення угод і операцій прямо підтримують використання специфічної і стимулюючої інформації. Вони також готують засоби для важливих стратегічних ініціатив. З розвитком нових технологій будуть опрацьовані нові шляхи, щоб зробити ці системи важливими стратегічними інструментами. Так, ці системи є найдавнішим прикладом використання

комп'ютерів, але вони усе ще не втратили актуальності з точки зору прибутковості їх нового застосування.

Під управлінськими інформаційними системами розуміють часто всі типи інформаційних систем, але тут ми використовуємо його, щоб показати специфічний тип інформаційної системи. Управлінська інформаційна система (УІС) є інтегрованою звітною системою, призначеною для допомоги менеджерам у плануванні, здійсненні і контролі діяльності організації. Вона готує звіти на основі даних, отриманих з багатьох систем здійснення операцій та із зовнішнього оточення організації. Концентрує їх, щоб зробити ці дані більш придатними для інформаційних менеджерів.

УІС адресуються до проблем, що відомі й зрозумілі заздалегідь (такі проблеми структуровані, вони піддаються формалізації), тому може бути визначена відповідна інформація, спроектовані звіти і написані програми. Ці системи функціонують на періодичній основі, наприклад, надання щомісячних звітів про доходи і витрати. Менеджери за допомогою персональних комп'ютерів можуть отримувати певні звіти в будь-який час протягом дня.

УІС мають тенденцію до того, щоб обмежуватися "тільки зчитуванням" даних, якими не можна маніпулювати. Наприклад, менеджер не може використовувати УІС, щоб одержати запроєктовані цифри доходів і втрат або щоб знайти рішення, засновані на різних обсягах продажів. Це обмеження не заперечує цінність системи. Оскільки менеджер відчуває потребу в періодичній інформації, УІС є важливим інструментом для забезпечення регулярних звітів, що підвищують ефективність управлінського планування і контролю.

Багато проблем, з якими стикаються менеджери, є неочікуваними, тому УІС не підходять для їх вирішення. Через це багато систем, які один раз були названі управлінськими інформаційними системами, перетворилися в **системи підтримки рішень** (СПР). СПР, які сприяють прийняттю рішень, пов'язаних з неструктурованими проблемами, шляхом взаємодії з даними й аналітичними моделями. СПР сфокусовані саме на рішеннях: роблять акцент на гнучкості, адаптивності і швидкості відповіді, контролюються користувачем і можуть бути застосовані до різних стилів прийняття рішень.

СПР допомагають менеджеру прийняти рішення, а не замінюють його. Вони призначені для допомоги у вирішенні проблем, які висувають високі вимоги до осіб, що їх приймають. Вони розширюють можливості менеджера в маніпулюванні даними при пошуку рішень. Система підтримки рішень довела корисність у забезпеченні підтримки для аналізу даних, використовуваних у прийнятті контрольних і розподільчих рішень.

СПР надає можливість виявити різні підходи до вирішення проблеми. Це необхідно для того, щоб менеджер, приймаючи рішення, мав необхідну експертизу, і система є гнучким інструментом опрацювання альтернатив. З того часу, як були винайдені комп'ютери, деякі дослідники шукали шляхи, які б привели до заміни людини комп'ютером, тобто до використання не автоматизованих систем управління, а автоматичних. В результаті розвитку

цього напрямку утворилися системи, що базуються на знаннях.

Деякі системи, що базуються на знаннях, називаються експертними, коли стандарт для їх використання має визначатися фахівцем-людиною. Існує багато **систем, які базуються на знаннях експертів**. Завдання-максимум таких систем полягає в тому, щоб замінити людину, яка приймає рішення, але в дійсності вони можуть взяти на себе лише частину роботи, яку виконує людина. Пройде деякий час, перш ніж ці системи замінять менеджерів, якщо це взагалі коли-небудь стане можливим.

Кожний з чотирьох типів інформаційних систем підходить для специфічної мети, але жоден з них не придатний для всіх типів інформації, використовуваної на всіх рівнях менеджменту. Хоча системи здійснення угод і операцій не такі привабливі, як системи підтримки рішень або системи, засновані на знаннях, вони є досить дієвими, оскільки спрямовують дані в загальну інформаційну систему, зберігають організовані і оновлені дані, а також забезпечують рух даних туди, де вони необхідні. Але самі по собі вони обмежуються використанням специфічних даних.

Розглянуті типи управлінських інформаційних систем розширюють можливості систем здійснення угод і операцій. Вони маніпулюють даними про відомі і повторювані проблеми, щоб зробити їх придатними для використання для стимулюючої виняткової інформації. Ця інформація використовується найбільш часто на операційному рівні, менше – на рівні підрозділів і ще менше – на стратегічному.

Системи підтримки рішень допомагають менеджерам вирішувати менш структуровані проблеми. Вони більше, ніж УІС, підходять для створення контрольної, розподільної і спрямовуючої інформації. СПР більш складні для створення і підтримки системи, ніж управлінські інформаційні системи. І хоча вони можуть вирішувати проблеми стимулюючої і виняткової інформації, УІС дозволяють робити це більш економічно.

Системи підтримки рішень передбачають легкий і гнучкий доступ до безлічі компонентів. Якщо вони добре спроектовані, легше змінити і додати нові компоненти. Подібно іншим потужним інструментам, ефективність СПР багато в чому визначається майстерністю їх використання. З іншого боку, вони призначені підтримувати майстерність. Однак сьогодні ці системи обмежили і звузили увагу до майстерності. Наразі системи, що базуються на знаннях, є потужними, але обмеженими інструментами, що призначені для контрольних, розподільчих і спрямовуючих рішень.

10.3. Побудова інформаційних систем

Інформаційні системи не завжди придатні для використання, і менеджерам часто доводиться створювати індивідуальні інформаційні системи.

Фази проектування і розробки інформаційної системи в рамках її життєвого циклу можуть бути зведені до чотирьох можливих шляхів побудови

інформаційної системи.

1. Розробка системи. Цей спосіб означає створення системи «під себе» власними силами або сторонніми фахівцями.

Стадії розробки: ініціювання проекту; аналіз потреб (вивчення документів і документообігу, інтерв'ю, анкетування, складання оглядів); технічна робота (дизайн, програмування модулів, інтегрування, тестування); контроль; тестування системи; впровадження (конверсія даних, навчання персоналу і користувачів, розробка документації, виправлення помилок тощо); експлуатація.

Складнощі самостійної розробки інформаційної системи зазвичай пов'язують з великим масштабом організації, відповідно численністю і різноманітністю користувачів, великим числом і різноманітністю даних, географічною розподіленістю організацією тощо. Такий підхід до створення інформаційної системи зазвичай вимагає значних витрат ресурсів і часу, погано адаптується до змін в організації.

2. Використання прототипів. У даному випадку замість повноцінної системи за допомогою спеціальних засобів створюється її прототип (підрозділами замовника або сторонньою організацією), що відповідає основним потребам користувачів. Цей прототип, побудований зі стандартних елементів, але за короткий час, буде відносно недорогим.

Етапи його розробки: визначення основних запитів; створення робочого прототипу; використання робочого прототипу (оцінка прототипу, уточнення потреб); перегляд і поліпшення прототипу; робота з остаточною версією прототипу.

При застосуванні прототипів користувачі грають більш активну роль у розвитку системи, витрачається менше часу і зусиль на її створення, впровадження здійснюється легше, так як користувач знає, чого очікувати тощо. Однак прототипи не можуть бути настільки ж ефективні, як система, написана на мові програмування. Інтерфейс «людина-машина», сформований спеціальними засобами для створення прототипів, не завжди відповідає вимогам гарного дизайну. Є й інші недоліки даного підходу до побудови інформаційної системи. Проте використання прототипів вигідно в тому випадку, коли у системи занадто велике число користувачів з різними вимогами до неї і непередбачуваною поведінкою; важливим є швидкість побудови системи; ця система буде існувати недовго; вона створюється в принципово новій області та ін.

3. Використання готових рішень. Можливість цього підходу пов'язана з наявністю у організацій загальних і унікальних рис. Використання спільності рис і завдань дозволяє прив'язати готові рішення (моделі і програми) до умов конкретного користувача і його завданням.

Наприклад, більшість організацій вирішує типові завдання в бухгалтерському обліку, фінансах, організації управлінської праці, автоматизації документообігу, створення інформаційно-довідкових систем,

управлінні кадрами та ін. У рамках таких завдань вибір типових рішень буде виправданим і ефективним. Особливо це стосується малого бізнесу.

Для створення інформаційної системи рекомендується максимально використовувати стандартні технології автоматизації бізнесу:

- інформаційні технології «клієнт-сервер» в корпоративному документообігу і ділових операціях;
- управління електронними документами;
- проектування, моделювання та аналізу складних інформаційних систем;
- фінансово-економічного аналізу діяльності;
- систем підтримки прийняття рішень та ін.

Купівля готового рішення означає, що організація вибирає на ринку готову інформаційну систему, розроблену сервісним центром, і впроваджує її у себе.

Ринок інформаційних систем включає в себе «готові рішення» від простих фінансово-облікових систем (автоматизують окремі функції управління), реалізованих у вигляді пакету програм, орієнтованих на малий бізнес, до середніх і великих інтегрованих інформаційних систем.

Позитивні сторони використання готових рішень: наявність супроводу системи розробником ретельне тестування пропонованої системи розробником, швидке виявлення помилок за допомогою великого кола користувачів; якісне документування системи; періодичні поліпшення або удосконалення системи розробником; можливість зосередити ресурси організації на підтримку роботи системи, а не на розробці.

4. Використання правової допомоги сторонній організації для передачі їй функцій інформаційної системи. У цьому випадку організація використовує спеціалізовану фірму, з допомогою власних ресурсів виконує дії, які повинна була здійснювати інформаційна система організації. Це означає, що організація не створює у себе інформаційних підрозділів, можливо, що і апаратно-програмні кошти будуть перебувати у власності спеціалізованої фірми. І вся інформація обробляється цією фірмою, а організація отримує підсумкову інформацію із заданою періодичністю.

Виконання проектів інформаційної системи і послуг з підтримки апаратно-програмних засобів, а також подальшу модернізацію системи бере на себе спеціалізована організація. Переваги використання зовнішніх ресурсів: економія і звільнення грошових коштів; гарантія певної якості обслуговування; передбачуваність результатів; гнучкість системи інформаційного забезпечення; звільнення людських ресурсів для інших проектів. Недоліки такого інформаційного забезпечення: втрата контролю над інформаційними технологіями; залежність від спеціалізованої фірми; необхідність ділитися конфіденційною інформацією та ін.

Тема 11. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ПРОВЕДЕННЯ НАРАД І ЗБОРІВ

11.1. Організаційно-технічні заходи щодо підготовки та проведення нарад, засідань, зборів колегіальних органів і їх документальне забезпечення.

11.2. Документаційне оформлення підсумків нарад (переговорів).

11.1. Організаційно-технічні заходи щодо підготовки та проведення нарад, засідань, зборів колегіальних органів і їх документальне забезпечення

Робота колегіальних органів документується постановами, рішеннями, розпорядженнями. Постанови і рішення приймаються в результаті обговорення певних завдань і питань на засіданнях (нарадах) колегіальних органів.

Нарада – одна з найдієвіших форм залучення членів трудового колективу до вирішення поставлених перед ним завдань управління підприємством. Вона дозволяє керівнику впливати через її учасників на весь колектив підприємства.

Засідання є формою організації роботи постійно діючого органу (комітету, колегії, ради комісії, групи). У більшості випадків проведення засідання передбачається статутом, хоча іноді засідання може проводитися з ініціативи керівника.

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

Зборам і засіданням передуює робота з розробки порядку денного і регламенту роботи. Питання на порядку денному розташовуються в порядку їх важливості, до порядку денного додається список запрошених. Перед початком засідання проводиться реєстрація присутніх.

Підготовка великої наради передбачає наступний порядок дій (таблиця 11.1).

Для нарад визначається регламент роботи, який визначає організацію ходу наради, порядок питань, що розглядаються. Загальна тривалість наради не повинна перевищувати 3-4 години в день.

Якщо в нараді беруть участь менше 50 осіб, перерву роблять через кожні 50 хвилин, тривалістю не більше 10 хвилин. При більшій кількості учасників перерву роблять через 1,5 години на 15 хвилин.

Зразки документів із оформлення всіх процедур організації та проведення наради наведені в додатках 1-12.

Підготовка переговорів передбачає наступний порядок дій (таблиця 5.2).

Зразки документів із оформлення всіх процедур організації і проведення переговорів аналогічні зразкам документів, які наведені в додатках 2-4, 6-1.

Таблиця 11.1 – Дії та документи протягом підготовки наради

Етап	Дії	Документи
1	2	3
I	Підготовка наради	Графік проведення нарад на місяць (квартал, півріччя, рік) або Регламент проведення наради
II	Підготовка порядку денного, визначення кола учасників і часу проведення наради	Порядок денний. Список учасників
III	Організація робочої групи з проведення наради і розподіл обов'язків	Наказ про створення робочої групи з проведення нарад і розподіл обов'язків або Типовий регламент проведення нарад на підприємстві
IV	Визначення місця проведення наради (вибір приміщення)	Перелік технічних засобів і обладнання
V	Сповіщення учасників наради: – складання запрошень; – розсилка запрошень	Лист на фірмовому бланку або повідомлення. Телефонограма, факс, E-mail
VI	Уточнення списку учасників	Список учасників
VII	Підготовка пакету документів для розгляду на нараді: – доповідь організатора наради; – доповідь передбачуваних учасників; – довідково-інформаційні матеріали; – проект рішення і підсумкові документи	Доповідь або тези виступів основного доповідача та співдоповідачів. Проекти постанов або рішень
VIII	Визначення фінансових витрат	Проект плану фінансових витрат (вартість оренди приміщень і демонстраційних засобів, канцелярського приладдя, квітів, води, організація кави-паузи та ін., розмноження інформаційних матеріалів для учасників наради)
IX	Проведення організаційних заходів: – реєстрація учасників; – розміщення учасників; – замовлення транспорту; – харчування;	Список запрошених для замовлення і бронювання місць. Графік транспортного обслуговування учасників. План проведення культурної програми

1	2	3
	– культурно-масові заходи; – інформування учасників з потрібних питань; – закупівля канцелярського приладдя, води, квітів тощо.	
X	Перевірка готовності приміщення (кількість місць і технічне оснащення)	Реєстраційні списки учасників або анкет
XI	Документування процедур нарад: – складання протоколу; – розмноження підсумкових матеріалів; – забезпечення цими матеріалами учасників наради	Стенограма або фонограма. Протокол наради. Наказ за результатами наради

Таблиця 11.2 – Дії та документи під час підготовки переговорів

Етап	Дії	Документи
1	2	3
I	Планування проведення переговорів	Регламент проведення переговорів
II	Проведення підготовчої наради	Наказ про створення робочої групи з проведення переговорів і розподілу обов'язків. Перелік технічних засобів і обладнання
III	Розробка теми переговорів	
IV	Визначення робочої групи з організації проведення переговорів і розподіл обов'язків	
V	Формування делегації	Список учасників
VI	Визначення місця і часу проведення переговорів	Перелік технічних засобів і обладнання
VII	Повідомлення учасників переговорів: – складання запрошення; – розсилкою запрошення учасникам переговорів	Лист-повідомлення. Лист. Телефонограма, факс, E-mail
VIII	Підготовка пакету документів для розгляду та укладення при проведенні переговорів:	Основні документи (в залежності від теми переговорів), довідково-інформаційні документи, заключні

1	2	3
	– основних документів; – довідково-інформаційних матеріалів; – проектів рішень і підсумкових документів	документи
IX	Визначення фінансових витрат	Проект плану фінансових витрат (вартість оренди приміщень і демонстраційних засобів, канцелярського приладдя, квітів, води, організація кави-паузи та ін., розмноження інформаційних матеріалів для учасників переговорів)
X	Проведення організаційних заходів: – замовлення готелю; – замовлення транспорту; – організація кави-паузи, прийомів; – організація культурно-масових заходів; – закупівля канцелярського приладдя, води, квітів та ін.	Список запрошених для замовлення і бронювання місць. Графік транспортного обслуговування учасників. План проведення культурної програми
XI	Перевірка готовності приміщення (кількість місць і технічне оснащення)	Запис переговорів. Стенограма або фонограма. Підсумкові документи
XII	Документальне оформлення організації і проведення переговорів	Наказ за результатами переговорів

Організація роботи з документами колегіальних органів здійснюється в такій послідовності:

створення → підписання → твердження (при необхідності) →
 → реєстрація → напрямок на виконання →
 → виконання (за необхідності) → зберігання

11.2. Документаційне оформлення підсумків нарад (переговорів)

Для документування діяльності як тимчасових (зборів, конференції, наради, комісії тощо), так і постійних (колегії міністерств і держкомітетів, вчені ради наукових установ, президії тощо) колегіальних органів

використовується протокол. Протоколами оформляється також діяльність слідчих, адміністративних органів, органів охорони громадського порядку та ін. Протокол веде який призначається або обирається, або спеціально призначена особа.

Протокол – це документ, що фіксує хід обговорення питань і прийняття рішень на зборах, нарадах, конференціях, інших формах роботи колегіальних органів (рис. 11.1).

При складанні протоколу необхідно забезпечити його юридичну повноцінність, яка визначається наявністю в протоколі всіх необхідних реквізитів, правильним їх оформленням і достовірністю викладеної інформації.

Текст протоколу складається з двох частин: *вступної* та *основної*. Вступна частина протоколу містить постійну і змінну інформацію.

Постійна інформація пов'язана з вживанням стійкою термінології – «Голова», «Секретар», «Були присутні». Ці слова пишуть з великої літери від початку лівого поля.

До *змінної інформації* відносяться ініціали та прізвища голови, секретаря та присутніх. З нового рядка починають запис пунктів порядку денного. Нумерують їх арабськими цифрами. Питання мають за рівнем важливості та складності. Не допускається формулювання пункту зі словом «різне». Кожне питання має бути конкретизоване.

Основна частина протоколу будується за схемою: слухали – виступили – ухвалили (вирішили), причому для кожного питання окремо. Слова – СЛУХАЛИ, ВИСТУПИЛИ, УХВАЛИЛИ (ВИРІШИЛИ) пишуть прописними літерами, від початкового (лівого) поля, без розділових знаків (відкрита пунктуація).

Перед словом СЛУХАЛИ ставлять порядковий номер питання в порядку денному, якщо обговорюють кілька питань.

З нового рядка пишуть ініціали та прізвище доповідача (у називному відміннику). Ставлять тире і з великої літери викладають короткий зміст доповіді, повідомлення. Якщо текст доповіді представлений доповідачем або застенографований, то замість короткого викладу доповіді пишуть: «Доповідь додається».

Після слова ВИСТУПИЛИ з нового рядка пишуть ініціали та прізвища осіб, які виступили, в називному відмінку (у дужках можна вказати назву посади), після тире з великої літери пишуть зміст виступу. Виступи можуть викладатися від першої особи – «я здійснюю ...», від третьої особи – «Петров сказав, що ...», безвідносно до особи мовця – «Облік і зберігання в установі поставлені добре», в безособовій формі – «Івановим було запропоновано...».

Якщо особа, яка виступає, надає текст виступу, то після тире вказують – «Виступ додається».

Питання і відповіді фіксують в розділі ВИСТУПИЛИ. Слова – питання і відповідь, не пишуть. Записують ініціали та прізвище особи, яка виступає, тире, короткий зміст питання або відповіді.

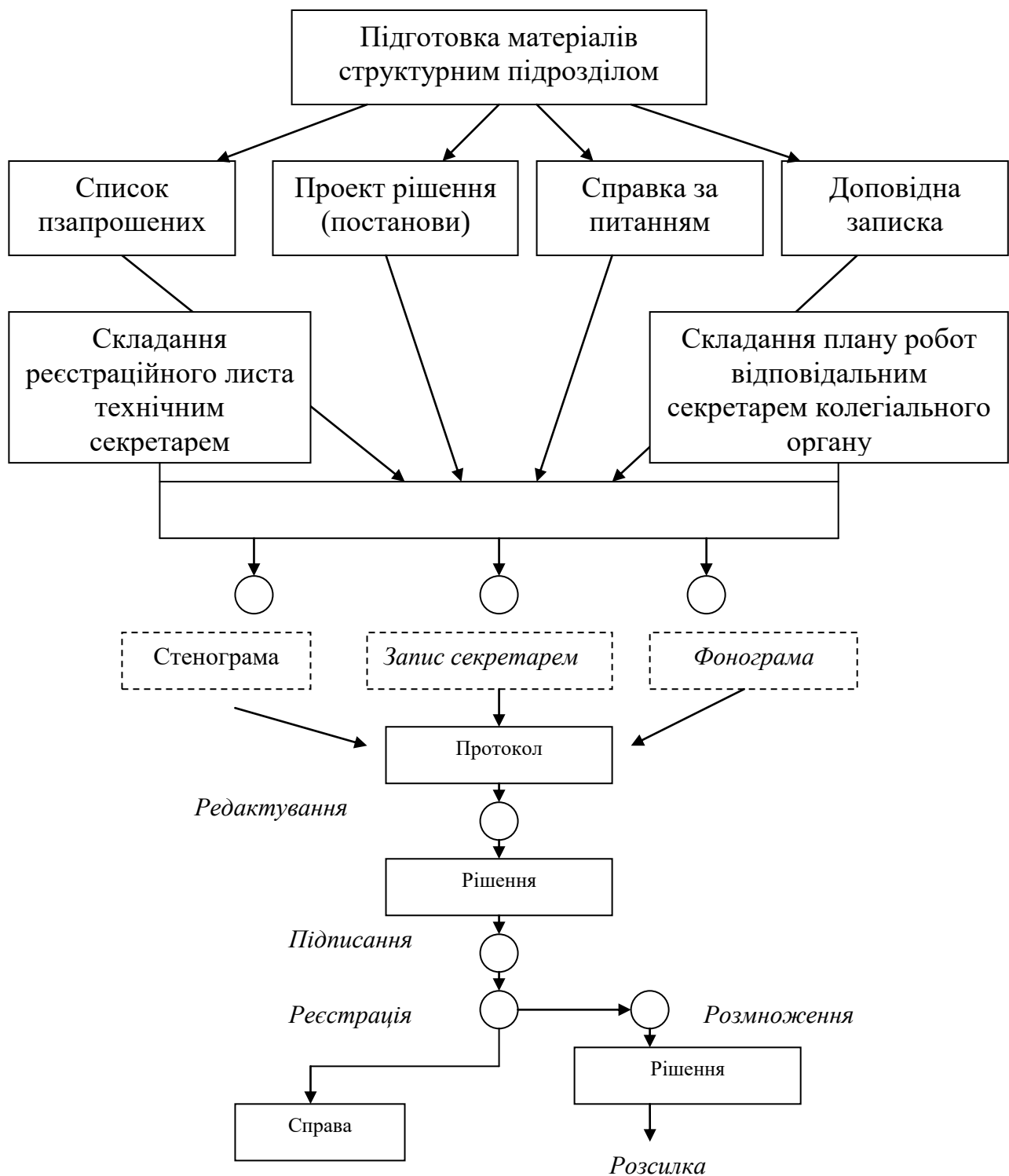


Рис. 11.1. Оперограма підготовки та оформлення протокольної документації в організації

Завершальною частиною протоколу є постанова (рішення). Починають цю частину словом УХВАЛИЛИ або ВИРІШИЛИ (від 0-го положення табулятора – ліве поле).

Постановчу частину будують за схемою: дія – виконавець – термін. Виконавцем може бути організація, структурний підрозділ або конкретна посадова особа. Якщо постанова містить різні питання, то її ділять на пункти, пронумеровані арабськими цифрами. Кожен пункт починають з нового рядка.

Протокол може фіксувати рішення про затвердження будь-якого документа. У цьому випадку протокол повинен мати посилання на дату і номер документа, а сам документ слід докласти до протоколу.

При виборах у протоколі вказують результати голосування за кожною кандидатурою.

Якщо до протоколу додають стенограму, то про це роблять запис після першої частини протоколу – Засідання ... стенографується. Стенограма додається.

Протокол підписує голова і секретар. Секретар редагує текст, знайомить кожну особу, яка виступала, із записом її виступу і отримує підпис виступаючого, згідного із записом свого виступу. Протокол зборів, для ведення яких обирають президію, підписує голова, секретар та члени президії.

Датою протоколу є дата проведення засідання (14.11.2024). Якщо засідання триває кілька днів, то вказують дату початку і, через тире, закінчення засідання (12-16.11.2024).

Номер протоколу – порядковий номер, який проставляють протягом календарного року.

Реквізити формуляра-зразка Протоколу:

– найменування організації (найменування структурного підрозділу) – автора документа;

– назва структурного підрозділу – ПРОТОКОЛ;

– дата засідання, номер (протягом календарного року);

– місце складання (місто);

– заголовок;

– текст вступної та основної частини;

– підпис;

– гриф узгодження (якщо потрібно);

– гриф затвердження (якщо потрібно);

– позначка про виконання документа і направлення його до справи.

Реквізити виписки З ПРОТОКОЛУ:

– найменування організації – автора документа;

– назва структурного підрозділу – ВИТЯГ З ПРОТОКОЛУ;

– дата і номер (ті ж, що у самого протоколу);

– місце складання;

– заголовок, текст (з розділу СЛУХАЛИ і УХВАЛИЛИ тільки необхідне);

- підпис (голови і секретаря;
- відмітка про завірення копії;
- друк (за необхідності).

Тема 12. ДІЛОВІ КОНТАКТИ В ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

12.1. Переговори як невід’ємна частина ділових контактів.

12.2. Характеристика переговорного процесу.

12.3. Психологічні механізми переговорного процесу.

12.1. Переговори як невід’ємна частина ділових контактів

У багатьох дослідженнях, присвячених аналізу переговорного процесу, поняття “*переговори*” використовується для характеристики будь-якого процесу спілкування, у рамках якого люди намагаються узгоджувати які-небудь дії, домовитися про що-небудь, вирішити спірні питання, і звичайно, використовуються у сфері бізнесу або дипломатичних контактів.

Переговори як особлива форма соціальної взаємодії мають давню історію. Люди споконвіку ведуть переговори, укладаючи торговельну угоду або завершуючи війну мирною угодою, домовляючись про розподіл майна або збираючи караван кораблів на пошуки нових невідомих земель.

Однак об’єктом широкого наукового дослідження переговори стають лише в другій половині ХХ ст., коли мистецтву ведення переговорів стали приділяти особливу увагу.

Переговори є невід’ємною частиною ділових контактів і їх успіх залежить не тільки від гарного знання предмета обговорення, але і від володіння технікою ведення переговорів, яка навряд чи може бути представлена у вигляді якогось вичерпного набору готових рецептів. Щоб грамотно і упевнено вести переговори, важливо розуміти. У чому полягає їхня специфіка, яку мету ставлять перед собою учасники, яка загальна модель переговорного процесу.

Переговори, які мають місце як у рамках співробітництва, так і в умовах конфлікту, обов’язково припускають *спілкування учасників*. Отже, переговорний процес включає перцептивну, комунікативну та інтерактивну сторони (спілкування як сприйняття, обмін інформацією і взаємодія). Зневажливе ставлення учасників до кожної з цих сторін переговорів створює додаткові перешкоди на шляху досягнення угоди.

Переговори як один з різновидів спілкування мають ряд відмінних рис. Так переговори ведуться в умовах ситуації з різноманітними інтересами сторін, тобто їхні інтереси не є абсолютно ідентичними або абсолютно протилежними. Складне сполучення різноманітних інтересів робить учасників переговорів взаємозалежними, що дозволяє говорити про те, що їхні зусилля спрямовані на спільний пошук вирішення проблеми.

Основні характеристики переговорного процесу:

- 1) наявність не менше двох сторін, кожна з яких має свої інтереси, цілями, намірами;
- 2) спільний характер діяльності, незважаючи на можливі розбіжності між

сторонами;

3) частковий збіг і часткова розбіжність інтересів сторін;

4) єдиний і разом з тим неоднорідний по завданнях характер переговорного процесу, що складається з декількох стадій: підготовка до переговорів; ведення переговорів; аналіз результатів переговорів і виконання досягнутих домовленостей.

Переговори в діловому спілкуванні – це процес взаємодії сторін з метою досягнення узгодженого взаємного вирішення.

Вступаючи в переговори, учасники можуть використовувати різні стратегії їх ведення. Вибір тієї або іншої стратегії залежить від ситуації, в якій ведуться переговори, готовності сторін реалізувати інтереси одна одної, розуміння успіху переговорів їх учасниками.

Виділяють дві основні стратегії ведення переговорів:

1) позиційний торг, орієнтований на конфронтаційний тип поведінки;

2) переговори на основі взаємного врахування інтересів, що припускає партнерський тип поведінки сторін.

Позиційний торг має такі особливості:

1) учасники переговорів прагнуть до реалізації власних цілей у максимально повному обсязі, мало піклуючись про те, наскільки опоненти будуть задоволені підсумками переговорів;

2) переговори спочатку ведуться на основі висунутих крайніх позицій, які сторони прагнуть відстоювати;

3) дії учасників спрямовані, насамперед, один на одного, а не на вирішення проблеми.

Виділяють два стилі позиційного торгу: м'який і твердий. *Твердий стиль* припускає тверде прагнення дотримуватися обраної позиції з можливими мінімальними поступками, *м'який* – орієнтований на ведення переговорів через взаємні поступки заради досягнення угоди.

Особливості **переговорів на основі взаємного врахування**:

1) учасники спільно аналізують проблему та спільно шукають варіанти її вирішення, демонструючи іншій стороні, що є її партнером, а не супротивником;

2) увага концентрується не на позиціях, а на інтересах сторін, що припускає пошук загальних інтересів, пояснення власних інтересів та їхньої значимості опонентові, визнання інтересів іншої сторони частиною розв'язуваної проблеми;

3) учасники переговорів орієнтовані на пошук взаємовигідних варіантів вирішення проблеми, що вимагає не звужувати розрив між позиціями в пошуках єдино правильно вирішення, а збільшувати число можливих варіантів, відокремлювати пошук варіантів від їхньої оцінки, з'ясовувати, який варіант важливий для іншої сторони.

На характер переговорів впливають багато факторів – предметна галузь, рівень переговорного процесу, кількість сторін, механізм ухвалення рішення,

чи є переговори разовими або ведуться на постійній основі, міжнародними або внутрішніми.

Існує класифікація переговорів залежно від цілей

1) переговори, спрямовані на продовження вже існуючих угод, продовження досягнутих раніше домовленостей (тарифних угод, про постачання та ін.);

2) переговори з метою нормалізації відносин (улагоджування конфлікту між двома фірмами, що виникли з приводу розподілу ринків збуту продукції й ін.);

3) переговори з метою досягнення перерозподільної угоди (збільшення відсотку прибутку однієї зі сторін, зниження її витрат та ін.);

4) переговори з метою досягнення нової угоди. Спрямовані на встановлення нових відносин і зобов'язань між сторонами, що беруть участь у них, зокрема з новими партнерами;

5) переговори, що передбачають досягнення непрямих результатів, які не відображаються в угодах (якщо такі взагалі досягнуті). Результат – установа контактів, виявлення точок зору партнерів, вплив на суспільну думку тощо.

Оскільки цілі переговорів відрізняються, по-різному будується й взаємодія сторін. Переговори, спрямовані на нормалізацію відносин, будуть відрізнятися від переговорів, орієнтованих на продовження існуючих угод. В одних випадках варто очікувати більш складних переговорів, в інших – необхідне залучення посередників.

Переговори можна розрізняти за тим, у рамках яких відносин – *конфлікту* або *співробітництва* – вони ведуться. У першому випадку мова йде про врегулювання кризових ситуацій, у другому – про переговори для спільної діяльності.

На думку Р. Фишера та У. Юри переговори бувають:

1) м'які – один з учасників прагне уникнути конфлікту, заради досягнення угоди охоче йде на поступки;

2) жорсткі – одна зі сторін розглядає переговори як змагання, у якому завзятий учасник одержує більше. Він хоче перемогти, але часто викликає таку ж жорстку відповідну реакцію, що вимотує його самого, а також псує відносини з іншою стороною;

3) принципові – орієнтовані на рішення проблем на основі їхніх якісних властивостей, тобто виходячи із суті справи, а не з торгу із приводу того, на що може піти або не може піти кожна зі сторін.

Переговори виконують наступні функції:

– прийняття рішень по проблемі, яка цікавить обидві сторони;

– інформаційна – обмін поглядами без прийняття рішень, які вважаються поки невігідними або передчасними;

– комунікативна – пов'язана з налагодженням нових зв'язків і відносин;

– регулююча;

- контролююча;
- координація дій – реалізується при наявності налагоджених відносин партнерів, звичайно в тих умовах, коли переговори ведуться із приводу досягнутих раніше спільних рішень;
- деструктивна – має на меті відволікання уваги партнера або зацікавлення самим фактом переговорів з ним третього, більш вигідного партнера;
- пропагандистсько-рекламна – спрямована на демонстрацію поглядів, переконань, ідей (у переговорах по зовнішньополітичних або соціальних питаннях) або товарів і послуг;
- маскуюча – припускає не вирішення проблеми, а затушовування її, прагнення загнати усередину, піти від вживання заходів;
- заспокійлива – націлена на примирення ворогуючих сторін.

12.2. Характеристика переговорного процесу

Переговори відбуваються за низкою стадій, які відрізняється за задачами.

Найпростіша та одночасно змістовна модель переговорного процесу (за М. Лебедєвою) містить три стадії:

- 1) підготовка до переговорів;
- 2) процес ведення переговорів;
- 3) аналіз результатів переговорів та виконання досягнутих домовленостей.

Ретельна **підготовка до переговорів** – це передумова їхнього успішного проведення. Підготовчий період може початися задовго до фактичного початку переговорів і включає два основних аспекти: **організаційний** та **змістовний**.

Незалежно від теми майбутніх переговорів у ході їх підготовки сторони повинні погодити ряд питань процедурного характеру. Насамперед, обирається місце та час зустрічі.

При виборі місця проведення переговорів варто пам'ятати про те, що люди комфортніше почувають себе на своїй «території». А тому приймаюча сторона має значну перевагу. Можливий вибір і нейтральної території.

Щодо часового параметру переговорів, то їх початок залежить, насамперед, від реальних можливостей підготовки. З іншого боку, тривалість переговорів може бути різною: від одного-двох днів до декількох місяців.

Важлива складова підготовки до переговорів – визначення порядку денного. У процесі його складання визначається коло питань для обговорення, встановлюється порядок обговорення, вирішується питання про тривалість виступів опонентів. Розробка порядку денного може перетворитися в непросту проблему. Однак вона вносить ясність у процедуру проведення засідань, що особливо важливо при наявності цілого ряду проблем і в ситуаціях багатосторонніх переговорів.

Організаційна сторона підготовчого періоду пов'язана із формуванням складу учасників переговорів. Це передбачає відповіді на питання: хто очолить делегацію, який буде її кількісний та персональний склад. Вирішуючи питання про голову делегації, важливо враховувати не тільки рівень проведення переговорів, наявність повноважень для прийняття тих або інших рішень, але і можливі особисті симпатії та антипатії опонентів.

Склад учасників багато в чому залежить від того, які питання передбачається обговорити в ході переговорів, і тому включення кожного члена до складу делегації повинно визначатися тим, що саме ця людина здатна додати щось істотне до майбутнього діалогу сторін. У протилежному випадку необґрунтовано велика кількість учасників може викликати організаційні труднощі у процесі ведення переговорів.

У ході підготовчого періоду сторони обов'язково вирішують задачі, які становлять підготовку до майбутніх переговорів:

- 1) аналіз проблеми та інтересів сторін;
- 2) оцінка можливих альтернатив переговорній угоді;
- 3) визначення переговорної позиції;
- 4) розробка різних варіантів вирішення проблеми та формулювання відповідних пропозицій;
- 5) підготовка необхідних документів і матеріалів.

1. Найважливіша складова змістовної сторони підготовчої роботи – *аналіз проблеми та інтересів сторін*. Майбутні переговори можуть мати успіх лише у тому випадку, якщо сторони досконало проаналізують ситуацію і зберуть необхідну інформацію. Зневага діями такого роду може значно послабити позиції тієї або іншої сторони, призвести до зриву переговорів або до не вигідного для кого-небудь з учасників угоди висновку.

2. До початку переговорів кожна зі сторін повинна *оцінити можливі альтернативи переговорній угоді*. Це необхідно на той випадок, якщо переговори не закінчатся успішно.

Розробка можливих альтернатив припускає проведення таких операцій:

- обмірковування плану дій у тому випадку, якщо угоди не буде досягнуто;
- удосконалення декількох кращих ідей та розробка їхнього практичного втілення;
- вибір найбільш прийняттого варіанту для його здійснення в тому випадку, якщо під час переговорів угоди з опонентами не буде досягнуто.

3. *Визначення переговорної позиції* – найчастіше учасники переговорів розуміють під позицією офіційно заявлену точку зору, погляд на проблему. Сторони повинні продумати питання, які виносяться на переговори спочатку. Опоненти найчастіше схильні починати обговорення з розгляду тих аспектів проблеми, за якими їхні позиції не збігаються. Подібна тактика може призвести до ускладнення переговорного процесу.

4. У процесі підготовки до переговорів кожному з учасників необхідно *розробити різні варіанти вирішення проблеми і сформулювати пропозиції*, які відповідають тому або іншому варіантові вирішення. Готуючись до майбутніх переговорів, необхідно розробити кілька можливих варіантів вирішення, з огляду як на власні інтереси, так і на інтереси опонентів.

5. Змістовна сторона попередньої роботи завершується *підготовкою необхідних матеріалів* довідкового характеру і документів (текстів виступів, проектів пропозицій, запланованих підсумкових документів).

Проведена учасниками цілеспрямована підготовка до переговорів дозволяє мінімізувати ризик їхніх ускладнень або зриву і розраховувати на результативність майбутнього переговорного процесу.

На етапі **безпосереднього проведення переговорів** увага приділяється *тактичному аспекту*, тобто сукупності методів практичного проведення переговорів. Обравши стратегію, треба визначитися і з тактикою проведення переговорів. Порушення єдності тактики і стратегії може призвести до серйозного перекручування планів проведення переговорів.

Основні методики проведення переговорів наведені в таблиці 12.1.

Переговори починаються з того моменту, коли сторони починають обговорювати проблему. При першій зустрічі необхідно узгодити процедурні питання, основні контури яких були визначені в ході підготовки до переговорів. Числа питань, які вимагають взаємного схвалення сторін, стосуються:

- 1) порядок денний;
- 2) часові рамки як окремих зустрічей, так і усього переговорного процесу;
- 3) почерговість виступів опонентів;
- 4) порядок прийняття рішень.

Теоретики та практики переговорів загалом єдині у визначенні головних фаз самого переговорного процесу та їх призначення:

- фаза 1 – уточнення інтересів та позицій сторін;
- фаза 2 – обговорення, що припускає пошук альтернатив вирішення проблеми;
- фаза 3 – досягнення домовленості або укладання угоди.

Кожна з цих фаз може мати різні часові межі від кількох хвилин до місяців, але, як правило, у відсотковому співвідношенні ці фази займають відповідно 10%, 60% та 30%.

Проведена попередня підготовка до переговорів не означає, що сторони мають повне й адекватне уявлення про інтереси і позиції один одного.

Тому **перша фаза ведення переговорів** включає взаємодію між опонентами, яка полягає, насамперед, в *обміні інформацією* щодо найбільш важливих спірних питань, інтересів сторін, точок зору і позицій один одного з розглядуваної проблеми.

Таблиця 12.1 – Основні методики ведення переговорів

М'який підхід	Твердий підхід	Принциповий підхід
Учасники – друзі	Учасники – супротивники	Учасники разом вирішують проблему
Мета – угода	Мета – перемога	Мета – розумний результат, досягнутий ефективно та дружелюбно
Поступатися для культивування стосунків	Вимагати поступок як умову для продовження стосунків	Відокремити людей від проблеми
Дотримуватися м'якого курсу у стосунках з людьми і при вирішенні проблем	Дотримуватися твердого курсу у стосунках з людьми і при вирішенні проблеми	Дотримуватися м'якого курсу у стосунках з людьми, але стояти на твердій платформі при вирішенні проблеми
Довіряти іншим	Не довіряти іншим	Продовжувати переговори незалежно від ступеня довіри
Легко змінювати свою позицію	Твердо дотримуватися своєї позиції	Концентруватися на інтересах, а не на позиціях
Виявляти свою приховану думку	Спантичувати стосовно своєї прихованої думки	Уникати виникнення прихованої ситуації
Допускати однобічні втрати заради досягнення угоди	Вимагати однобічних дивідендів як плату за угоду	Обмірковувати взаємовигідні варіанти
Шукати єдиний варіант – той, на який підуть вони	Шукати єдиний варіант – той, який приймете ви	Розробити багатопланові варіанти вибору; вирішувати – пізніше
Наполягати на угоді	Наполягати на своїй позиції	Наполягати на застосуванні об'єктивних критеріїв
Намагатися уникнути змагання волі	Намагатися виграти у змаганні волі	Намагатися досягти результату, керуючись критеріями, що не мають відношення до змагання волі
Піддаватися тиску	Застосовувати тиск	Міркувати і бути відкритим для доказів інших; поступатися доказам, а не тиску

Важливість даної фази полягає в тому, що вона має істотне значення для формування атмосфери переговорів. Якщо сторони не зуміли налагодити нормальні робочі стосунки, то в них навряд чи буде шанс досягти яких-небудь домовленостей.

Друга фаза ведення переговорів найбільш відповідальна і, як правило, найбільш важка. Ця фаза переговорів включає *формулювання основних параметрів спільного вирішення проблеми*. Вносячи пропозиції, які відповідають тому або іншому варіантові вирішення, і обговорюючи їх, опоненти можуть підсилити або послабити власні позиції, багато в чому визначаючи цим результат переговорів. Не в останню чергу це залежить від їхнього уміння слухати, уміння переконувати, уміння ставити питання, уміння мислити творчо.

1. Уміння слухати лежить в основі будь-яких переговорів. Часто опоненти впевнені, що вони адекватно розуміють один одного, не докладаючи особливих зусиль. Однак слухання – це досить непросте мистецтво. Для адекватного сприйняття і розуміння інформації учасникам переговорів необхідно володіти прийомами не рефлексивного і рефлексивного слухання.

2. Уміння переконувати необхідне для того, щоб досягти згоди опонента з висловлюваною точкою зору. Характерною рисою переконання є те, що, воно звернено, насамперед, до розуму людини і здійснюється за допомогою аргументації, тобто системи тверджень, призначених для обґрунтування або спростування якої-небудь думки.

Для обґрунтування своєї точки зору або спростування точку зору опонента використовують різні методи аргументації:

- 1) фундаментальний – виклад фактів та конкретних положень;
- 2) метод протиріччя – заснований на виявленні протиріч у міркуваннях опонента;
- 3) метод витягу висновків – заснований на точній аргументації, що за допомогою часткових висновків призводить до бажаного підсумку;
- 4) метод порівняння – додає міркуванню яскравість, робить його більш помітним;
- 5) метод «так... але» – використовується в тому випадку, якщо опонент акцентує увагу або тільки на переговорах, або тільки на слабких сторонах обговорюваного варіанта вирішення проблеми. Метод дозволяє спочатку погодитися з тим, хто говорить, а потім заперечити, що дає гарний психологічний ефект;
- 6) метод підхоплення репліки – припускає уміння застосовувати репліку опонента з метою посилення власної аргументації.

3. Уміння ставити питання – важлива складова ефективного обговорення пропозицій сторін. Вірно поставлене питання дозволяє уточнити точку зору опонента, одержати від нього додаткову інформацію, активізувати процес обговорення, спрямувати дискусію в потрібне русло.

Виділимо такі види питань:

- риторичні – твердження або заперечення, виражене в питальній формі і воно не потребує відповіді. Подібні питання дозволяють ненав'язливо схилити опонента до потрібної вам думки;
- наштовхуючі – містять елементи необхідної відповіді. Їх можна використовувати, коли необхідно одержати підтвердження даній точці зору або спрямувати переговори у потрібне русло;
- альтернативні – надають опонентові можливість вибору з двох-трьох варіантів, що дозволяє швидше прийняти рішення.

4. Уміння мислити творчо. Усі зусилля сторін у процесі обговорення пропозицій з розробки важливих варіантів вирішення проблеми можуть обернутися крахом, якщо опоненти самі створюють перешкоди на цьому шляху. Уміння мислити творчо припускає:

- відмовитися від того або іншого стереотипу;
- вільно переходити від одного аспекту питання до іншого;
- знаходити несподівані, унікальні рішення.

Навіть в умовах співробітництва сторін переговорний процес нелегко довести до логічного завершення. Тим більше це справедливо стосовно конфліктних ситуацій. Нерідко учасники переговорів, прагнучи досягнення односторонніх переваг, демонструють орієнтацію на твердий стиль позиційного торгу. У цьому випадку обговорення, яке припускає вироблення можливих варіантів вирішення проблеми, не приносить бажаного результату. У сформованій ситуації можливі два варіанти подальших дій опонентів.

1. *Відхід від столу переговорів.* У випадку реалізації цього варіанту важливо враховувати такі аспекти:

- переривати переговори потрібно лише після ретельного аналізу й оцінки ситуації;
- варто чітко викласти опонентові суть розбіжностей, що змусили вас прийняти рішення.

2. *Пошук позитивного виходу з ситуації,* що склалася, припускає продовження переговорів. У цьому випадку досить ефективним може бути використання чисто технічного засобу – оголошення перерви на переговорах. Це дає можливість учасникам проаналізувати хід переговорів, провести консультації всередині своєї делегації, знизити емоційне навантаження, продумати можливі варіанти виходу зі скрутної ситуації.

Якщо сторони прагнуть вирішити проблему спільно, шляхом переговорів, то результатом фази пошуку альтернатив розв'язання завдання стає визначення основних варіантів такого вирішення, і сторони переходять до третьої фази.

Третя фаза переговорів – досягнення домовленості або укладання угоди – завершує тривалий і важкий пошук вирішення проблеми: сторони починають *розробку підсумкових домовленостей.*

При роботі над угодою учасникам переговорів потрібно зробити остаточний вибір, який повинен бути у зоні припустимих для обох сторін рішень. Припустимі рішення вказують в міру того, з чим в принципі опоненти можуть погодитися.

Досягнення угоди можливе на основі трьох типів рішень:

- серединне;
- асиметричне;
- принципово нове.

1) *Серединне, або компромісне* – типове вирішення на переговорах. У цьому випадку сторони йдуть на взаємні поступки. При цьому поступки повинні бути приблизно рівноцінні.

2) *Асиметричне вирішення* відрізняється тим, що поступки однієї зі сторін значно перевищують поступки іншої. Угода на основі такого вирішення найчастіше приймається в таких ситуаціях:

- має місце значне розходження у співвідношенні сил опонентів;
- одна зі сторін готова значною мірою поступитися своїми інтересами заради очікуваної вигоди;
- переговори ведуться на тлі конфліктних стосунків.

3) *Принципово нове рішення* – це те, яке максимально задовольняє інтереси кожної зі сторін. Пошук такого рішення найбільш складний і вимагає клопіткої роботи учасників переговорів.

Принципово нове рішення може бути знайдене на основі ретельного аналізу зіставлення інтересів сторін. Це дозволяє виявити непересічні інтереси і тим самим призвести переговори до взаємного задоволення сторін. Характеризуючи принципово нове рішення, слід зазначити, що на практиці воно часто включає елементи компромісу.

Безпосередня робота над угодою містить ряд послідовних дій.

1) Розробка об'єктивних критеріїв, які дозволяють оцінити вироблені варіанти вирішення проблеми.

Використовувані критерії повинні бути незалежні від бажань сторін, практичними і влаштовувати всіх учасників переговорів.

2) Вибір за допомогою об'єктивних критеріїв найбільш прийнятної вирішення. Йдеться про позиційний торг або про переговори на основі взаємного врахування інтересів; розраховувати на міцність домовленостей можна тоді, коли в їхній основі лежить рішення, яке влаштовує обидві сторони.

3) Затвердження рішення на основі обраного методу. На багатобічних переговорах застосовуються два методи ухвалення рішення: консенсус та більшість голосів.

Метод консенсусу припускає згоду всіх учасників переговорів із розробленим рішенням. Угоди, вироблені на основі консенсусу, найбільш міцні, тому що цей метод несумісний з негативною позицією хоча б одного з опонентів.

Проте, якщо учасники переговорів використовують для утвердження рішення *метод більшості*, то у них більше шансів дійти згоди. Однак у цьому випадку актуальною стає проблема виконання домовленостей. Цей метод прийняття рішень дозволяє заявити про позиції більшості.

У випадку успіху переговори завершуються *закріпленням рішення в підсумкових документах або обмежуються усними домовленостями* – у залежності від ступеня офіційності ситуації.

Письмове закріплення домовленостей зменшує можливість їхнього довільного тлумачення надалі. Однак у рамках міжособистісних стосунків така практика найчастіше відсутня. Це дає можливість сторонам, при бажанні, з більшою легкістю порушувати умови договору або зовсім анулювати його.

Заключна стадія переговорів – це **проведення аналізу результатів переговорів та виконання досягнутих домовленостей**.

Критерієм результативності переговорів є досягнута угода, але її наявність не можна розглядати як безумовний успіх. Для оцінки успішності

переговорів використовуються наступні критерії:

1) ступінь вирішення проблеми. Досягнута в ході переговорного процесу угода є свідченням того або іншого вирішення проблеми:

– досягнення взаємовигідного результату знімає проблему з порядку денного і створює міцний фундамент для подальших взаємин сторін;

– поразка тією чи іншою мірою однієї зі сторін ставить під загрозу дотримання угоди;

2) суб'єктивні оцінки переговорів та їхніх результатів. Переговори увінчалися успіхом, якщо обидві сторони задоволені їхніми підсумками і розцінюють досягнуту угоду як справедливе вирішення проблеми;

3) виконання умов угоди. Необхідно пам'ятати, що навіть найблисучіший результат переговорів потьмяніє, якщо виникнуть проблеми з виконанням узятих на себе сторонами зобов'язань.

Готовність сторін до виконання умов угоди дозволяє не тільки оцінити ступінь успішності переговорів.

Цей аспект є важливою змістовною характеристикою останньої стадії переговорного процесу. Результат переговорів стає сумнівним, якщо його учасники не поспішають з виконанням умов договору.

Найкращий спосіб забезпечити довгостроковий ефект переговорів – *включення в угоду плану щодо його реалізації*. Важливо, щоб в ньому чітко говорилося, що необхідно зробити, до якого терміну, чийми силами.

Повинна бути передбачена також і *система контролю за виконанням угоди*. Крім того, у підсумковому документі можна обмовити і *процедуру можливого перегляду угоди або її частин*.

Роблячи висновки, необхідно відзначити, що учасниками переговорів варто розпочинати виконання узятих на себе зобов'язань якомога швидше. Оскільки відволікання може викликати сумніви та недовіру сторін.

12.3. Психологічні механізми переговорного процесу.

Тактичний прийом – важливий структурний елемент технології ведення переговорів, суть якого складається в практичній спробі учасника переговорів певним чином впливати на іншу сторону з метою зміни її способу мислення й поведінки в потрібному напрямку й укладання вигідної угоди, що враховує інтереси однієї або декількох сторін.

Тактичні прийоми класифікуються за ознаками:

1) типом переговорної концепції – які використовуються в рамках торгу або партнерських (принципових переговорів);

2) моментом використання – які застосовуються на тому або іншому етапах переговорного процесу (уточнення, обговорення, узгодження);

3) характером – які спрямовані на конструктивні або деструктивні цілі;

4) змішані.

У дослідженнях, присвячених переговорному процесові, особлива увага

приділяється впливу на опонента і використанню при цьому різного роду прийомів.

Прийоми, що стосуються переговорів при позиційному торгу, найбільш відомі та різноманітні.

1. *Завищені вимоги.* Опоненти починають переговори з висування значно завищених вимог, на виконання яких вони і не розраховують.

Після цього опоненти відступають до більш реальних вимог за допомогою серії удаваних поступок. Однак при цьому домагаються реальних поступок від протилежної сторони. Якщо ж первісна вимога є надмірно завищеною, то вона швидше за все буде розцінена як неправомірна і не викликає відповідних поступок.

2. *Розміщення помилкових акцентів у власній позиції.* Полягає в тому, щоб продемонструвати максимальну зацікавленість у вирішенні якого-небудь неважливого питання, а надалі зняти вимоги за даним пунктом. Такого роду дії виглядають як поступка, яка викликає відповідну поступку опонента.

3. *Очікування.* Використовується, щоб змусити опонента першим висловити свою думку, а потім, у залежності від отриманої інформації, сформулювати власну точку зору.

4. *«Салямі».* Інформація надається опонентові дуже маленькими порціями. Цей виверт використовується для того, щоб одержати якнайбільше інформації від опонента або затягти переговори.

5. *Докази “методом палиці”* використовується в тих випадках, коли в одного з учасників переговорів виникають проблеми з контраргументацією або він хоче психологічно пригнітити опонента. Суть цього прийому полягає в тому що, апелюють до вищих цінностей та інтересів, починаючи з висловів типу: “Ви розумієте, на що ви заміряєтеся?!”

6. *“Навмисний обман”.* Використовується або для досягнення, або для запобігання яких-небудь наслідків і становить: спотворення інформації; повідомлення свідомо помилкової інформації; відсутність повноважень для прийняття рішень за тими або іншими питаннями; відсутність намірів виконувати умови угоди.

7. *Висування вимог за зростаючою.* Якщо один з учасників переговорів погоджується з внесеними пропозиціями, інший учасник може вдатися до висування все нових і нових вимог.

8. *Висування вимог в останню хвилину.* Цей прийом використовується наприкінці переговорів, коли залишається тільки укласти угоду. У цій ситуації один з учасників висуває нові вимоги, розраховуючи на те, що його опонент піде на поступки заради збереження досягнутого.

9. *Подвійне тлумачення.* При вироблені підсумкового документу одна зі сторін “закладає” у нього формулювання з подвійним змістом. Згодом такий прийом дозволяє трактувати угоду у власних інтересах.

10. *Тиск опонента.* Застосовується з метою домогтися від нього поступок і змусити погодитися на запропоноване вирішення. Реалізувати такий прийом

дозволяють: указівка на можливість припинення переговорів; демонстрація сили; пред'явлення ультиматуму; попередження про наслідки, неприємні для опонента.

Якщо використання першої групи прийомів демонструє ставлення до опонента як до супротивника, то друга група прийомів орієнтована на партнерський підхід.

1. *Поступове підвищення складності питань, які обговорюються.* Обговорення починається з тих питань, які викликають найменші розбіжності, а потім учасники переговорів переходять до більш складних проблем. Використання цього прийому дозволяє уникнути активної протидії сторін із самого початку переговорів і сформуванню сприятливої атмосфери.

2. *Поділ проблеми на окремі складові.* У проблемі виділяються окремі аспекти, за якими поступово досягається взаємна згода.

3. *Винесення спірних питань “за дужки”.* Використовується, якщо виникають труднощі з досягненням угоди у всьому комплексі проблем. Спірні питання не розглядаються, що дозволяє досягти часткових домовленостей.

4. *«Один ріже, інший вибирає».* Прийом базується на принципі справедливості розділу: одному надається право розділити (спірне майно, повноваження, територію, функції тощо), а іншому – вибрати з двох частин одну. Зміст цього прийому полягає в такому: перший, боючись одержати меншу частку, буде прагнути того, щоб розділити максимально точно.

5. *Підкреслення спільності.* Вказуються ті аспекти, що поєднують опонентів: зацікавленість у позитивному результаті переговорів; взаємозалежність опонентів; прагнення уникнути матеріальних та моральних втрат; наявність тривалих стосунків між сторонами.

Виділяють третю групу прийомів, які схожі за своїм проявом, але мають подвійний зміст залежно від стратегії, в якій вони використовуються.

1. *Випередження заперечень.* Цей прийом зводиться до того, що учасник переговорів, початківець обговорення, вказує на свої слабкі сторони, не чекаючи, коли це зробить опонент.

2. *Економія аргументів.* Полягає в тому, що всі наявні аргументи висловлюються не відразу, а поетапно.

3. *Повернення до дискусії.* Прийом зводиться до того, що питання, які вже обговорювалися, знову виносяться на порядок денний.

4. *Пакетування* полягає в тому, що кілька питань узгоджуються і пропонуються до розгляду разом (у вигляді пакета).

5. *Блокова тактика.* Полягає в узгодженні своїх дій з іншими учасниками, які виступають єдиним блоком.

6. *«Відхід» (тактика запобігання).* Може виражатися в переведенні обговорення на іншу тему або інше питання, а також у проханні відкласти розгляд проблеми.

Характеристика тактичних прийомів, використовуваних на різних етапах ведення переговорів, дозволяє звернути увагу на важливий аспект, що відрізняє

одні прийоми від інших. Цей критерій – *мета, заради досягнення якої використовується той або інший прийом*. І дані цілі полягають або в бажанні полегшити досягнення взаємовигідного результату, або в прагненні до однобічного виграшу.

Тактично грамотна й психологічно витримана поведінка партнера є гарантією успіху на переговорах. Однією з умов успішних переговорів є чітке конкретне мовлення учасників, упевнений тон (коли ви висуваєте свої вимоги). Такий підхід змусить співрозмовника шукати шляхи виконання ваших вимог і в той же час створить у нього відчуття, що запропонований їм підхід прийнятний.

Не слід наносити образи партнерам, звертаючи увагу на їх помилки й неточності. Це може викликати тільки роздратування.

Психологічно правильно висловлювати неприємні слова після похвали. Критика повинна бути діловою й сполучатися з конструктивними пропозиціями. При цьому рекомендується спочатку вказати на позитивні сторони співробітництва з партнером. І, звісно, критичні зауваження повинні бути коректними, що не ображають гідності опонента.

Правилами, що сприяють успіху переговорів і підтримці сприятливого клімату в процесі їхнього проведення, є наступні.

1) Рациональність. Необхідно зберігати спокій, навіть якщо інша сторона проявляє емоційність. Будь-яка нестриманість руйнівню діє на взаємини сторін.

2) Розуміння. Постарайтеся зрозуміти опонента. Зневага до його точки зору обмежує можливість досягнення угоди.

3) Спілкування. Прямі контакти завжди можуть бути використані для поліпшення відносин між опонентами.

4) Вірогідність. Уникайте використання помилкової інформації.

5) Відсутність повчального тону. Зневажливі інтонації, менторський тон, безапеляційність висловлень трактуються як демонстрація переваги, прояв неповаги і викликають роздратування.

6) Відкритість для сприйняття іншої точки зору. Намагайтеся вникнути в суть уявлень опонента. Адже зрозуміти точку зору іншого – ще не значить погодитися з нею. Нетерпимість стосовно поглядів опонента – вірний шлях до розриву стосунків.

Важливе значення в переговорах грають міміка й жести, які говорять про: установку, почуття, вік, навіть національність партнера. Вони можуть бути сигналом зацікавленості, байдужості або закінчення зустрічі.

У діловій практиці, особливо переговорній, можна виділити кілька основних груп жестів і поз, що відбивають різний внутрішній стан або установку партнерів.

Жести відкритості свідчать про зацікавленість, щирість партнера, бажання говорити відверто ("розкриті руки" і "розстебнутий піджак").

Жести міркування й оцінки відбивають стан роздуму й прагнення знайти рішення проблеми ("рука біля обличчя", пощипування перенісся з закритими

очами, почісування підборіддя).

Жести сумніву – дотик до носа, легке його потирання, почісування вказівним пальцем правої руки місця під мочкою вуха або бічної частини шиї.

Жести й пози захисту свідчать про те, що партнер відчуває дискомфорт, небезпеку або погрозу (схрещені на груди руки, пальці схрещених рук стиснуті в кулаків, кисті схрещених рук міцно обхоплюють плечі).

Жести й пози впевненості – нога на нозі, руки в замок за спиною, закладання рук за голову.

Жести затягування часу – постійне знімання й надягання окулярів, протирання лінз, смоктання дужки окулярів, неспішне й ретельне запалювання сигарети або трубки, розходження перед партнером.

Жести підозрілості означають недовіру до партнера, сумнів у його правоті, бажання сховати яку-небудь інформацію (прикривання обличчя руками, потирання чола, підборіддя, погляд не на партнера).

Жести незгоди (витиснення) – пробні жести, наприклад, збирає неіснуючі ворсинки з одягу.

Поза образи – плечі підняті, голова опущений, погляд знизу.

Жести небажання слухати й прагнення згорнути розмову – співрозмовник опускає віка на секунду й більше, поворот тіла й обіг ступень ніг у бік дверей.

Паління – зовнішній прояв внутрішнього дисбалансу або конфлікту, один зі способів послаблення нервової напруги.

Тема 13. КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ. КУЛЬТУРА МЕНЕДЖЕРА

- 13.1. Культура та мистецтво управління.
- 13.2. Управлінська етика та її складові.
- 13.3. Імідж організації, Імідж менеджера.

13.1. Культура та мистецтво управління

Під категоріями культури розуміють загальні уявлення й установки, яких дотримуються люди у сприйманні і розумінні об'єктивної реальності. Вони поділяються на дві групи.

Перша група категорій містить онтологічні категорії, властиві всім об'єктам, з якими люди мають справу. Ці категорії відображають уявлення про найбільш загальні універсальні атрибути оточуючого нас об'єктивного світу (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.

До другої групи відносяться 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 в сучасних умовах розвитку ринкових відносин є надзвичайно важливим компонентом підвищення ефективності роботи організації.

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.

Культура управління як складова загальнолюдської культури має разом з тим особливості, які відрізняють її від усіх інших видів і форм культури. Їх можна проілюструвати на основі вимог, які висуваються до культури управління.

Рівень культури управління можна оцінити за допомогою наступних показників:

- прагнення до розвитку (наявність тенденції до ускладнення змісту системи, зв'язків, продукції, зростання обсягів виробництва, реалізації товарів, послуг тощо);
- динамізм (швидкість змін системи під впливом будь-яких факторів);
- цілеспрямованість (здатність системи досягати цілей);
- цілісність (наявність і використання системою властивостей, яких немає в складових системи), синергетичний ефект;
- зв'язність (наявність оптимальних технологічних, інформаційних, виробничих, торговельних та інших зв'язків);
- відкритість (взаємодія системи з іншими і сприйняття зовнішньої інформації тощо).

На практиці оцінка культури управління є досить складним процесом через недостатнє опрацювання кількісних методів вимірювання наведених вище показників. Тому рівень культури управління можна оцінити не за загальносистемними показниками, а користуючись відповідними показниками для окремих елементів системи.

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.

На практиці розрізняють також реальну та еталонну культуру управління.

Реальна культура управління – це певний фактично досягнутий рівень розвитку управлінської діяльності в тій чи іншій галузі. Реальна культура розглядається як комплексна, узагальнююча характеристика управлінської праці, яка віддзеркалює його якісні риси та особливості.

Еталонна культура відображає найбільш високий, який можна досягти на даному етапі розвитку, рівень управління, тобто еталон його досконалості. Тут мається на увазі культура управління, яка ґрунтується на загальноновизнаних у суспільстві вимогах до управлінських кадрів; нормах спілкування людей, у даному випадку управлінських та неуправлінських працівників; нормах права та естетики; на прогресивних науково обґрунтованих вимогах до організації управлінської праці, порядку здійснення функцій управління. В еталонних культурі втілені загальнозначущі потреби та інтереси.

Вимоги, які складають зміст еталонної культури управління, досить багаточисельні, складні та різноманітні. Тому реальна культура управління формується поступово через повсякденну працю управлінців працівників, в їх навчанні на кращих зразках, у процесі системного аналізу результатів діяльності та недоліків у роботі, а також при їх подоланні.

Культура управління формується під впливом низки факторів: підвищення рівня загальної культури населення України; підвищення рівня загальної та спеціальної освіти кадрів народного господарства; розвиток теорії управління народним господарством; накопичення практичного досвіду ефективного управління господарськими (комерційними) об'єктами; підвищення кваліфікації господарських кадрів; виховання господарських кадрів, передусім управлінських працівників; зростання вимог до управлінських кадрів тощо.

Культура управління сприяє успішному вирішенню багатьох соціально-економічних завдань, які виникають під час управлінні організацією. Ефективна робота апарату управління, його структурних підрозділів та окремих управлінських працівників можлива тільки за високого рівня культури управління.

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.

Головні фактори культури управління: висока трудова, виробнича та державна дисципліна, ефективне виконання апаратами (органами) управління, а також усіма посадовими особами своїх функцій, відсутність проявів формалізму, бюрократизму та волокити, здоровий морально-психологічний клімат у трудових колективах.

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 реалізується за допомогою різномірних 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.

Культура управління складається з чотирьох тісно пов'язаних і взаємозалежних елементів: культура працівників управління, культура процесу управління, культура умов праці, культура документації.

Культура працівників управління залежить від багатьох факторів і характеризується рівнем загальної культури, наявністю ділових якостей, необхідних для виконання роботи у відповідності з посадою, яку займає працівник.

Культура працівників управління визначається також глибоким і всебічним знанням науки управління і вміння використовувати ці знання у своїй діяльності (мистецтво управління), та стилем роботи. Виконуючи роботу і спілкуючись в процесі своєї діяльності з іншими членами колективу, вони керуються правилами поведінки, які відображають суть взаємовідносин між людьми в суспільстві. Однак специфічність цієї діяльності визначає і специфічні вимоги до культури працівника.

Культура управління передбачає уважне, зацікавлене ставлення до потреб споживачів. Атмосфера доброзичливості, поваги до людини повинна панувати в кожному апараті управління. Хоча культура працівників може оцінюватися за

різними характеристиками, однак найбільш повна і концентрована оцінка може бути здійснена, виходячи зі стилю роботи працівника.

Процес збору і опрацювання інформації має відбуватися у відповідності зі спеціально розробленою послідовністю процедур і операцій, причому значна їх частина повинна здійснюватися за допомогою різноманітних технічних засобів управління. Застосування прогресивних інструментів створює такі умови діяльності, за яких кожний працівник апарату управління чітко знає свою мету, зміст, організацію, складові своєї роботи, порядок і методи її виконання.

Культура процесу управління включає також раціональну організацію управлінської праці. Значення її величезне, оскільки працівники апарату управління ефективно працюють там, де створені всі умови для їх розвитку.

Важливим елементом культури є **культура умов праці**. Від того, наскільки зручне приміщення і робоче місце працівника, чи відповідають вони санітарно-гігієнічним вимогам, значною мірою залежить продуктивність праці працівників апарату управління. У відповідному устаткуванні, оформленні приміщення і робочих місць, забезпеченні найбільш комфортабельних умов праці проявляється культура управління організацією (підприємством).

Невід'ємним елементом культури управління є **культура документації**. Жодна із функцій не може здійснюватися без інформації, основним носієм якої є документ. Документальна інформація охоплює всі сторони внутрішньої і зовнішньої діяльності торговельних підприємств. З документації починаються й завершуються практично всі операції й процедури процесу управління.

Ефективність управлінської праці значною мірою залежить від оформлення документів, організації їх руху і зберігання, зручності користування, надійності і довговічності. Забезпечення високого рівня культури документації приводить до значної економії засобів, оскільки використання інформації, яка міститься в документах, супроводжується виконанням значного обсягу операцій і робіт, кількість яких зростає за відсутності належної культури роботи з документами.

Урахування елементів культури управління дозволяє поліпшити організацію управління, спростити і здешевити цей процес, забезпечити злагожденість і чіткість роботи управлінського апарату підвищити трудову дисципліну.

Удосконалювати культуру управління означає удосконалювати всі її елементи. В кожному конкретному випадку вони можуть набувати вирішального значення для підвищення ефективності управління.

Типи управління:

1. Перший тип характеризується колективістською управлінською формою, що передбачає одноосібне прийняття рішень лідером колективу. Така управлінська форма відповідає органічній організаційній культурі, при якій співробітники компанії є слухняними виконавцями, включеними в сімейний тип відносин. Головний важіль керування в цьому випадку – авторитет

керівника. Авторитетний керівник одержує практично беззаперечне підпорядкування, засноване на прийнятті його думок як найбільш правильних, продуманих і вигідних для співробітників. Якщо він діє відповідно до норм колективу, сформульованих у вигляді традицій, правил поведінки, то сприймається як "правильний", ефективний керівник, що користується довірою підлеглих. Якщо починає порушувати встановлені норми, традиції, то може бути "скинутим". Аванс порушення норм у кожного керівника свій. Якщо він має великий авторитет, то може більш істотно і протягом тривалого періоду порушувати правила, а якщо авторитет менший – терпіння співробітників швидко закінчиться, і він буде усунений з посади.

2. Другий тип характеризується ринковою управлінською формою. При її використанні рішення приймаються відповідно до законів ринку, і ринок є основною мірою їхньої ефективності. Головним важелем впливу на персонал служать гроші, що цілком відповідає тому, що персонал розглядається як суб'єкт ринку праці. Керівник буде здаватися сильним, ефективним, якщо зможе забезпечити своїм співробітникам винагороду, що відповідає витраченим зусиллям, або більш вигідні фінансові умови. Така управлінська форма відповідає підприємницькій організаційній культурі, в якій існують, як правило, активні співробітники, орієнтовані на таке підвищення в посаді, яке буде поєднуватися зі збільшенням відповідальності та обсягом виконуваної роботи та відповідним зростанням рівня винагороди.

3. Третій тип управління пов'язаний з бюрократичною управлінською формою. У цьому випадку рішення приймаються, як правило, вищестоящим керівником. Головним важелем впливу на підлеглих є силовий вплив, часто заснований на використанні методів прямого впливу (наказів, покарань). Головним виміром ефективності й успішності керівника є ступінь його впливу на підлеглих. Сильним керівником у такому типі керування буде той, чий накази не обговорюються, а відразу ж виконуються. Така управлінська форма характерна для бюрократичної організаційної культури, що характеризується наявністю технологічно дисциплінованих співробітників, які суворо виконують свої функції і накази начальства.

4. Четвертий тип. Відносно новий тип управління характеризується демократичною управлінською формою. Він пов'язаний із застосуванням закону як головного важеля. Для подібної організаційної культури характерна присутність професіоналів, з одного боку, орієнтованих на досягнення результату (отримання нового знання), з іншого – таких, що прагнуть до власного професійного розвитку. Досягнення таких цілей у групі, що включають по-різному орієнтованих, активних особистостей, неможливе, якщо не будуть встановлені певні правила поведінки – закони. Але ці закони мають бути демократичними і забезпечувати як досягнення інтересів законослухняної більшості, так і дотримання законних прав меншості.

5. П'ятий тип. Останнім часом дослідники згадали ще один тип управління, що характеризується діалоговою управлінською формою, для якого

характерна розподіленість управлінських функцій, що можуть бути ефективно реалізовані тільки за умови активної, рівноправної участі всіх суб'єктів системи управління. Основна його особливість – використання знання як головного важеля керування. Ефективна управлінська діяльність не може бути здійснена без використання знань багатьох професіоналів, які мають власні специфічні уявлення і факти, що описують керовану реальність. У такому підході цілісне уявлення про керований об'єкт, його стан, шляхи, зміни та етапи досягнення мети не буде повним при втраті хоча б одного бачення. Прикладом такого управління є робота управлінської команди на рівні держави, в якій мають бути задіяні професіонали, здатні бачити найбільшу кількість аспектів прийнятих рішень, їхні наслідки і мінімізувати можливий збиток.

Корпоративна культура – це система цінностей та переконань, які розділяє кожен працівник фірми та передбачає його поведінку, обумовлює характер життєдіяльності організації. Корпоративна культура це також засіб створення організації, яка самостійно розвивається.

Компоненти корпоративної культури: базові правила, цінності, спільна мова, легенди та символіка.

В основі корпоративної (організаційної) культури лежать ідеї, погляди, основні цінності, що розділяються всіма співробітниками компанії. Вони можуть бути абсолютно різними, у тому числі залежно від того, що лежить в їх основі: інтереси компанії в цілому чи інтереси окремих її членів. Це ядро, що визначає все інше. Цінностей обумовлюють стилі поведінки, спілкування, діяльності.

Розуміння принципів і здатність керувати організаційною культурою є ключем до ефективного менеджменту компанії.

Принципи корпоративної культури повинні відповідати критеріям стабільного та ефективного розвитку підприємства.

Корпоративна культура втілює сповідуванні компанією цінності, як загальнолюдські, так і професійні; є інструментом, що дозволяє орієнтувати персонал на досягнення спільних цілей і результатів.

До складу корпоративної культури входять:

- усвідомлення кожним працівником свого місця в компанії, групі, команді;
- технології спільної діяльності персоналу;
- цінності і норми поведінки;
- звичаї та ділова практика діяльності;
- комунікаційна система і культура спілкування;
- критерії і правила розподілу повноважень та відповідальності, статусу і влади;
- правила неформальних стосунків;
- сформовані в компанії звички і традиції;
- взаємини між людьми;

- діловий етикет;
- правила корпоративної культури;
- трудова і ділова етика.

13.2. Управлінська етика та її складові

Управлінська етика – це система етичних знань і практичних рекомендацій, які орієнтовані на управлінську діяльність. Основними принципами сучасної управлінської етики є колективізм, соціальна справедливість, єдність слова і справи.

У широкому розумінні **ділова етика** являє собою сукупність етичних принципів і норм, якими має керуватися діяльність організацій та їхніх членів у сфері менеджменту і підприємництва.

Ділова етика включає такі явища: етичну оцінку як внутрішньої, так і зовнішньої політики організації в цілому; моральні принципи членів організації, тобто професійну мораль; моральний (психологічний) клімат в організації; норми ділового етикету – ритуалізовані зовнішні норми поведінки.

Вживання різних термінів – «етика» (грецьк.) і «мораль» (лат.) – не є випадковим. В українській мові існує ще слово «моральність». Розрізнення змісту цих трьох термінів має в етиці (як у науці про мораль) і філософії свою історію. У літературі, присвяченій проблемам ділової етики, якщо автори взагалі вважають за необхідне відрізнити "етику" від "моралі", як правило, передбачається, що етичні аспекти представлені в соціальних взаємодіях, а моральні – у внутрішніх оцінках особистості. Однак і в тому й в іншому випадку йдеться про розрізнення добра і зла, справедливого і несправедливого, гарного і поганого.

Управлінська діяльність – це ланцюг рішень, які постійно приймаються і які повинні бути морально обґрунтованими. Необхідно передбачати все, щоб уникнути будь-яких моральних втрат. Удосконалення управління неможливе без опанування механізмами моральної регуляції. У виробничих колективах існує складна система механізмів регуляції поведінки людей. Все більш ефективними стають такі економічні механізми, як господарський (комерційний) розрахунок, матеріальне стимулювання праці та застосування прогресивних форм її оплати. Але вони спрацьовують лише тоді, коли найкраще проявляються такі моральні якості людей, як совість, професійна честь і обов'язок, моральна відповідальність за свої вчинки. У цьому зв'язку актуальною проблемою управлінської етики є створення системи відповідних моральних цілей і мотивів у членів трудового колективу і забезпечення її функціонування.

Основою професійної етики є розуміння праці як моральної цінності на противагу давньому уявленню про працю як покарання. Цінності – це уявлення про належне, «концепція бажаного» (за Парсонсом). Саме ця область свідомості людини найменше піддається зовнішній регламентації і залежить

від особистих переваг індивіда. Людина змушена працювати незалежно від того, чи вважає вона працю цінністю.

Моральний клімат в організації визначається її організаційною культурою. Формальні, юридично зафіксовані аспекти організації у вигляді статутних цілей, місії, цінностей можуть відрізнятися від реальних цілей й змісту діяльності та характеру взаємин між людьми тому можна говорити про формальну, легітимну та тіньову або реальну організаційну культуру, яка реалізується в цій організації.

Моральний клімат у громадських організаціях визначається сукупністю соціальних і моральних цінностей, що поділяються її членами, у державних – офіційно прийнятими законами та кодексами, яких зобов'язані суворо дотримуватися державні службовці. У комерційних організаціях цілі досягаються за рахунок створення стійкої мотивації працівників організації.

Етичні принципи органічної організаційної культури, побудованої на основах колективізму, передбачають максимальне досягнення рівності кожного з членів колективу, рівні права і обов'язки. Бюрократична організаційна культура за своєю природою двоїста, оскільки має ієрархічну організацію, а «мораль верхів» і «мораль низів», як відомо, завжди відрізняються одна від одної. Їх поєднує максимальне делегування відповідальності нагору, тобто безвідповідальне ставлення всіх членів організації і максимальне зосередження владних функцій і відповідальності в руках тих людей, що знаходяться нагорі цієї «піраміди влади». Тому принцип «верхів» – «роби усе, що хочеш», а «низів» – «роби те, що вимагає начальник».

Для бюрократичної культури саме цей стан роздвоєності, відчуження є найбільш характерним.

Три моделі взаємин начальника і підлеглого:

1. Підлеглий розглядає себе як жертву обставин у тому середовищі або в тих умовах, які створює й нав'язує йому начальник, тому керівник несе повну моральну відповідальність за все, що відбувається з підлеглими;

2. Підлеглий – це «порожня посудина», яка діє відповідно до тієї ролі, яку пропонує організація, й відповідає тільки за те, наскільки він відповідає очікуванням чи розпорядженням, що нав'язуються в даній організації цій ролі;

3. Підлеглий – винахідливий виконавець, який може не тільки начальнику догодити, але й себе не скривдить. Це верхівка подвійної моралі, коли, як говорили в «застійні» часи, «начальники роблять вигляд, що платять, а підлеглі роблять вигляд, що працюють».

13.3. Імідж організації, імідж менеджера

Поняття іміджу організації включає дві складові: описову (або інформаційну), яка є образом організації, і оцінну або пов'язану зі ставленням. Оцінну складову, пов'язану зі ставленням, котра існує, що будь-яка інформація про організацію спонукає до оцінки й емоцій, які можуть мати різну

інтенсивність, прийматися або відкидатися.

Структура іміджу організації включає вісім складових:

1. **Імідж товару (послуги)** – уявлення людей про унікальні характеристики, якими, на їхню думку, володіє товар:

2. **Імідж споживачів товару** включає уявлення про стиль життя, суспільний статус і деякі особистісні (психологічні) характеристики споживачів.

3. **Внутрішній імідж організації** – це уявлення співробітників про свою організацію. Основними детермінантами його є культура і соціально психологічний клімат.

4. **Імідж керівника** або основних керівників організації включає уявлення про здібності, установки, ціннісні орієнтації, психологічні характеристики й зовнішність керівника.

5. Це збірний, узагальнений образ персоналу, що розкриває найбільш характерні для нього риси:

Імідж персоналу формується на основі прямого контакту зі співробітниками організації. При цьому кожен з них розглядається як «особа», по якій судять про персонал фірми в цілому. Таким чином, важко переоцінити роль співробітників, які працюють безпосередньо з клієнтами, у створення цілісного позитивного іміджу організації.

6. **Візуальний імідж організації** – уявлення про організацію, субстратом яких є зорові відчуття, що фіксують інформацію про інтер'єр офісу, торговельних і демонстраційних залів, фірмову символіку організації тощо.

7. Уявлення широкого загалу про соціальні цілі й роль організації в економічному, соціальному й культурному житті суспільства.

8. Уявлення про організацію як суб'єкта ділової активності. Його складовою є ділова репутація, обсяг продажів, відносна частка ринку, інноваційність технології, широта асортименту товарів, гнучкість цінової політики тощо. Імідж організації має відносну стабільність.

Серед ділових людей міцно закріпилося усвідомлення того, що імідж необхідний кожному бізнесмену, чиновнику, громадському функціонеру.

Імідж – це позитивний результат довгої спільної праці керівництва і персоналу фірми. Імідж складається з зовнішнього образу (одягу і речей, міміки, поз і жестів) та внутрішнього образу, який неможливо побачити, але який відчувається і дуже впливає на сприйняття людини оточуючими (вміння правильно будувати спілкування, позитивні якості особистості, вміння розуміти людей і вміння справляти враження).

Під особистим іміджем розуміють образ людини, як правило, авторитетний, соціальний статус, що має високу (позитивну) оцінку оточуючих. Так, якщо менеджер сприймається людьми як респектабельна людина, то про нього говорять, що у нього є імідж.

Сугестія – це властивість й уміння людини впливати на інших людей, яка проявляється як не усвідомлено, так і за допомогою спеціальних прийомів.

З точки зору діяльнісного підходу до аналізу феномена сугестії в ньому переплітаються два елементи – упевненість і позитивна енергетика.

Впевненість у собі є наслідком нашої самооцінки, тобто відчуття того, як ми виглядаємо в очах інших осіб. Кожна людина прагне до того, щоб її любили й поважали. У кожного є почуття власної гідності. Якщо ми бачимо, що люди цінують нас, ми міцніше тримаємося на ногах, намагаємося вдосконалюватися. Якщо ж відчуваємо (або нам здається), що люди відвертаються від нас, ми починаємо сумніватися в собі, а від цього все валиться з рук, нічого не виходить. Навряд чи при такому рівні самооцінки ми зможемо досягти успіху в якій-небудь діяльності. Спробуйте оцінити ступінь упевненості в собі за допомогою тестів, наведених у додатках.

Енергетика – це психічна сила, здатність людини реалізувати свої можливості, у тому числі силу впливу. Вона може бути як негативною, націленою на придушення об'єкта взаємодії, так і позитивною, спрямованою на спонукання його до морально схвалених дій.

Зовнішній вигляд, насамперед, – це конституція – зріст, вага, статура. У психології виділяють атлети (з розвинутою мускулатурою), мозговиків (худосочних), шлунковиків (з надмірно розвиненим торсом) і диспластиків (із порушеннями в конституції). Особливою категорією є особи низького зросту. Найбільшим ступенем сугестії володіють атлети (175-185 см), найменшим – диспластики (з непропорційними й неповноцінними кінцівками, великими родинними плямами), а також виродки. Низькорослі зазвичай компенсують свої вади завзятою працею, розвитком інтелекту й нерідко домагаються дивовижних успіхів.

Корпоративний, або організаційний імідж – це образ організації, сформований у суспільній свідомості, цілісне сприйняття організації різними групами людей.

Імідж компанії, що існує в свідомості співробітників, це її внутрішній образ. Імідж компанії у свідомості клієнтів, конкурентів, партнерів, тобто людей, що не входять у число співробітників, – це зовнішній її образ.

Формуватися імідж починає одразу ж, як тільки компанія виходить на ринок.

Цей процес включає кілька етапів:

- зафіксувати вже сформований імідж (діагностики, у тому числі опитування, анкетування, спостереження, фокус-групи).

- виявляють плюси і мінуси. (виходячи із завдань, позитивними рисами іміджу є ті, що сприяють їх рішення, а негативними – ті, що перешкоджають вирішувати поставлені завдання).

- визначення заходів з нейтралізації негативних рис і посилення впливу позитивних. Складається програма роботи з іміджем.

Поняття іміджу організації включає дві складові:

- описову (або інформаційну), яка є образом організації;

- оцінну або пов'язану зі ставленням.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Базова

1. Азаренков В. І., Прокопенков В. П. Презентація. Технологія підготовки публічних виступів : навч. посіб. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Дніпро : СПД Біла К. О., 2021. 124 с.
2. Безтелесна Л.І. Організація управлінської праці: інтерактивний комплекс / Л.І. Безтелесна. – Рівне, 2005. – 71с.
3. Виноградська О.М. Організація праці менеджера: навч. посібник / О.М. Виноградська. – Харків: ХНАМГ, 2008 – 190 с.
4. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посібник / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 336 с.
5. Данюк В.М. Організація праці менеджера: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2006. – 276 с.
6. Друкер П. Ефективний керівник / Пер. з англ. Р. Машкової. Київ : КМ-БУКС, 2018. 248 с.
7. Іванова І.В. Менеджер – професійний керівник: навч. посібн. / І.В. Іванова. – К., 2001. – 107 с.
8. Карамішев Д. В., Светочева І. І., Кононов І. О. Організація праці менеджера : навч. посіб. 2012. 312 с.
9. Козирєва, О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера : навч. посіб. 2019. 212 с.
10. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник / упорядники: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.
11. Організація праці менеджера: Навч. посіб. / Доброзорова О.В., Осадчук І.В. – К.: Кондор, 2009. – 452 с.
12. Організація праці менеджера: підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак – Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. – 479 с.
13. Організація праці: навч. посібн. / В.М. Данюк, А.С. Тельнов, С.Л. Решміділова та ін. / за заг. ред. В.М. Данюка. – К.: КНЕУ, 2009. – 332с.
14. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера. Навч. посібник / Л.І. Скібіцька. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
15. Скібіцька, Л. І. Організація парці менеджера : навч. посіб. Київ: Центр учб. літ-ри, 2016. 192 с.
16. Управління персоналом: навч. посібн. / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, Виноградська А.М. – К.: Центр навч. л-ри, 2006. – 504с.
17. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 448 с.

18. Храмов В.О. Основи управління персоналом: навч. методичний посібник / В.О. Храмов, А.П. Бовтрук. – К.: МАУП, 2001. – 112 с.

Допоміжна

19. Воронько-Невіднича Т. В., Баган Н. В., Торяник А. І. Вплив іміджу менеджера на процес прийняття управлінських рішень. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2022. № 24. С. 75–79. URL: <https://doi.org/10.32782/2307-5651.24.2022.11>

20. Кожушко Л.Ф., Кузнєцова Т.О. Секрети успішного менеджера: професійний довідник: навч. посібн. / Л.Ф. Кожушко, Т.О. Кузнєцова. – Рівне: НУВГП, 2008. – 266с.

21. Крушельницька О. В. Організація праці: навчальний посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – Житомир: ЖДТУ, 2007. – 355 с.

22. Менеджмент персоналу: навч. посібн. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін. / за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2006. – 398с.

23. Мистецтво ведення переговорів : навч. посіб. / Укладачі: А. Є. Адамович, О. М. Максимець. ТДАТУ. Мелітополь : ФОП Однорог Т. В., 2021. 264 с.

24. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч. посібник / Л.. Михайлова. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.

25. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.

26. Самоменеджмент менеджера: навч. посібник / Г.Л. Чайка. Київ. Знання, 2014. 422 с.

27. Ткаченко О.П. Стилi керівництва та їх вплив на ефективність управління підприємством. Економіка та суспільство. 2024. № 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5402> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-142>

28. Федоренко В. Г. Менеджмент : підручник; 3-тє вид., переробл. і доповн. Київ : Алерта, 2015. 492 с.

29. Шевченко Л. С., Гриценко О. А., Макуха С. М. Менеджмент : навч. посіб. Харків : Право, 2013. 216 с.

30. Нетепчук В.В. Самоменеджмент: навч. посібник. Рівне. НУВГП. 2013. 354 с.

Інформаційні ресурси, у т.ч. в мережі Інтернет

31. Офіційний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <http://www.kmu.gov.ua>
32. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <http://rada.gov.ua/>
33. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
34. Офіційний сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. URL: <http://www.ssmc.gov.ua>
35. Офіційний сайт наукового журналу «Економіка України». URL: <http://www.economukraine.com.ua/index.php>
36. Офіційний сайт збірника наукових праць «Економічна теорія та право». URL: <http://econlaw.nlu.edu.ua>
37. Офіційний сайт Інституту демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи Національної академії наук України. URL: <http://www.idss.org.ua>
38. Офіційний сайт Інституту економічних досліджень та політичних консультацій. URL: <http://www.ier.com.ua>
39. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. URL: <http://www.me.gov.ua>
40. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <http://www.minfin.gov.ua>
41. Офіційний сайт Національного Банку України. URL: <http://www.bank.gov.ua>
42. Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень. URL: <http://www.niss.gov.ua>
43. Офіційний сайт Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>
44. Національний стандарт ДСТУ 4163:2020 «Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів» URL: <https://zakon.help/article/nacionalnii-standart-dstu-41632020-derzhavna?menu=82>
45. Платформа для розвитку лідерів URL: <https://kaizenhub.com.ua/>
46. Інтернет-портал для управлінців URL: <https://www.management.com.ua/>

Навчальне видання

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА

Курс лекцій

для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
денної та заочної форми навчання за спеціальностями
073 «Менеджмент»,

Упорядник:

ТКАЧЕНКО Ольга Петрівна

Формат 60x84/16 Гарнітура Times New Roman
Папір для цифрового друку. Друк ризографічний.

Ум. рук. арк. __

Тираж __ пр.

Державний біотехнологічний університет
61002, м. Харків вул. Алчевських, 44