

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ УПРАВЛІНЦЯ

Конспект лекцій

Одеса 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
Тема 1. Особливості управлінської праці.....	7
1.1. Управлінська праця як складова управлінської діяльності	7
1.2. Управлінські ролі менеджера	16
1.3. Вимоги які пред'являються до сучасного менеджера	17
<i>Питання для самоперевірки.....</i>	<i>19</i>
Тема 2. Сутність, принципи та напрямки наукової організації праці	20
2.1. Сутність та завдання наукової організації праці на сучасному етапі.....	20
2.2. Основні принципи наукової організації праці	21
2.3. Напрямки наукової організації праці	22
<i>Питання для самоперевірки</i>	<i>31</i>
Тема 3. Розподіл та кооперація управлінської праці. Розпорядча діяльність менеджера	32
3.1. Основні види розподілу та кооперації праці на підприємстві	32
3.2. Розпорядча діяльність менеджера	37
<i>Питання для самоперевірки</i>	<i>47</i>
Тема 4. Планування особистої роботи менеджера.....	48
4.1. Роль та значення планування особистої роботи менеджера	48
4.2. Особливості планування особистої праці менеджера	53
4.3. Вибір пріоритетних справ менеджера	63
<i>Питання для самоперевірки</i>	<i>66</i>
Тема 5. Нормування управлінської праці. Облік та аналіз робочого часу менеджера	67
5.1. Нормування управлінської праці	67
5.2. Облік та аналіз робочого часу менеджера	69
<i>Питання для самоперевірки</i>	<i>77</i>
Тема 6. Організація робочих місць. Умови праці менеджера	78
6.1. Сутність організації робочого місця менеджера. Обладнання робочого місця	78
6.2. Планування робочого місця менеджера.....	80
6.3. Використання технічних засобів управління	83
<i>Питання для самоперевірки</i>	<i>88</i>
Тема 7. Організація та проведення нарад і зборів.....	89
7.1. Види ділових нарад	89
7.2. Технологія проведення ділової наради	92
<i>Питання для самоперевірки</i>	<i>107</i>
Тема 8. Ділові контакти в діяльності менеджера	107
8.1. Ділові контакти в діяльності менеджера.....	107
8.2. Проведення ділових переговорів.....	109
8.3. Проведення ділових бесід в діяльності менеджера	114

8.4. Техніка прийому відвідувачів.....	117
<i>Питання для самоперевірки</i>	118
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	119

ВСТУП

Як свідчить практика, історичні успіхи націй, країн, окремих організацій визначаються не природними чи іншими ресурсами, а ефективністю управлінської діяльності менеджерів. У період переходу до ринкових відносин, в умовах жорсткої конкуренції "нової економіки", де успіх забезпечують інновації, зміни, швидкість і творчість у прийнятті управлінських рішень, для більшості бізнес-структур саме дефіцит кваліфікованих і мотивованих менеджерів є обмеженням у розширенні організацій і набутті ними конкурентних переваг.

Дослідження українських бізнес-практиків підтверджують висновки зарубіжних учених і практиків менеджменту про те, що для більшості менеджерів гроші перестають бути основним мотиваційним фактором. Сучасні молоді менеджери очікують не стільки високих посад, скільки нових викликів і проектів, що їх захоплювали б. Менеджерів цікавлять, з одного боку, нові продукти та послуги, цікаві інновації, привабливі місія й стратегія, постійна трансформація, максимум свободи та відповідальності, кросфункціональні команди. З іншого боку, менеджери зацікавлені працювати у сильних організаціях, в яких панує сприятлива корпоративна культура: могутній менеджмент, довірчі взаємини, орієнтація на результат, спілкування з вимогливими та здатними надихати лідерами, можливість отримати нові знання та досвід, диференційований підхід при оплаті праці не за посаду, а за конкретні результати. Все це визначає сьогодні характер праці менеджерів.

Підвищення ефективності праці менеджерів в українських організаціях значною мірою залежить від формування вітчизняної моделі менеджменту, оскільки в управлінській сфері велике значення мають національні психологія, традиції, соціально-культурні чинники, духовні цінності, а також рівень бізнес-освіти. В українській бізнес-освіті дисципліна "Організація праці менеджера" посідає особливе місце, оскільки практика управлінської діяльності досить індивідуальна і до цього часу немає однозначного погляду на її складові.

У цьому навчальному посібнику розкривається зміст сучасної управлінської праці менеджерів в умовах формування "нової економіки". В посібнику висвітлюються:

- методи та інструменти управління, основні процедури та операції в праці менеджера;
- фактори, від яких залежить успіх управлінської праці менеджерів у XXI ст. (навчання, командне бачення, методи управління людськими ресурсами, стимули зростання, бюджетування, проактивні методи контролю);
- процес трансформації сутності управлінської праці менеджера за сучасних умов;
- нові вимоги до праці менеджерів за умов значних змін у бізнесі та появи нової філософії менеджменту (вміння управляти інтелектуальним капіталом, ринком, новими сегментами клієнтів, впливом нових

інформаційних технологій; формування сильної корпоративної культури та підвищення креативності організації);

- роль менеджерів вищого рівня у створенні загальнокорпоративної системи цінностей і моделей поведінки, формуванні та утриманні конкурентних переваг, мобілізації корпоративних ресурсів;
- стратегія перетворення менеджерів у лідерів, вплив процесу розвитку лідерства на конкурентоспроможність організації;
- найважливіші компетенції, необхідні менеджеру XXI ст. (лідерські якості, гнучкість, творчість, відповідальність, системне мислення, стратегічне бачення, готовність постійно навчатися);
- особливості менеджмент-освіти XXI ст. та технологій навчання менеджерів.

Цільова аудиторія навчального посібника — студенти вищих навчальних закладів економічних, технічних, технологічних та гуманітарних спеціальностей, слухачі шкіл бізнесу, керівники різних організацій та спеціалісти, чия праця пов'язана з управлінською діяльністю. Навчальний посібник стане також у пригоді викладачам з менеджменту вищих навчальних закладів.

Матеріали посібника можуть бути використані в таких навчальних цілях:

- підготовки бакалаврів, спеціалістів та магістрів з економіки та менеджменту;
- підвищення кваліфікації спеціалістів управлінської діяльності підприємств та організацій;
- під час практичних семінарів і тренінгів у комерційних структурах.

Тема 1. Особливості управлінської праці

1.1. УПРАВЛІНСЬКА ПРАЦЯ ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

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

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

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

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

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

Основні задачі управління полягають у визначенні цілей організації і створенні необхідних умов (економічних, організаційних, технічних, соціальних, психологічних і т.д.) для їхньої реалізації, "встановленні гармонії" між індивідуальними трудовими процесами, координації спільної діяльності працівників (рис. 1.2).

Крім того, управління в сучасних умовах повинно бути спрямоване на задоволення потреб працівників, що, в свою чергу, сприяє підвищенню ефективності діяльності організації.

Управління - це, насамперед, робота з людьми, а їхня трудова діяльність виступає об'єктом керуючого впливу. Трудова діяльність людей в організації, їхні відносини в процесі управління можуть посередньо 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 керівником і виробничим персоналом здійснюються також за допомогою інформації. Тому управлінська робота має інформаційну природу.

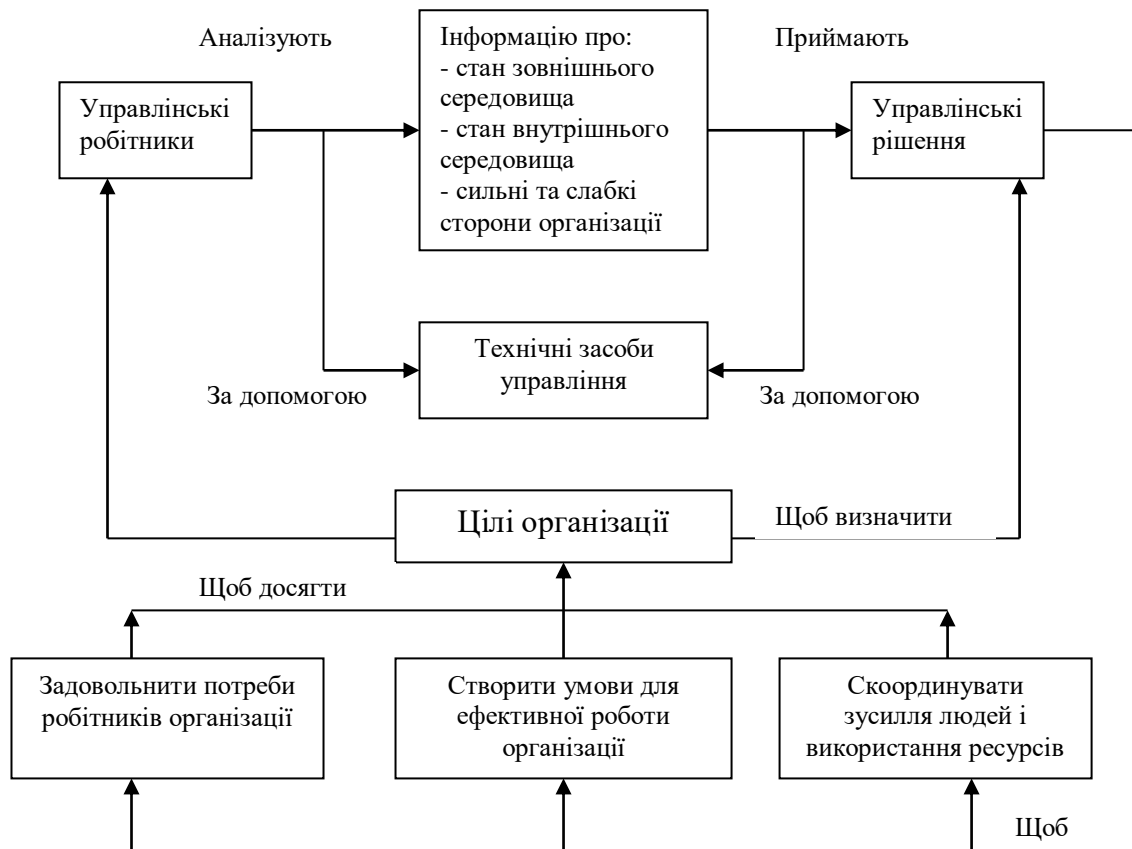


Рис.1.1. Логіка процесу управлінської праці.

Досягнення цілей управління здійснюється шляхом підготовки і реалізації керуючих впливів на людей, що активізують їхню роботу в організації. 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 залежать 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. Засобами управлінської праці є організаційна й обчислювальна техніка, а рівень і повнота її використання багато в чому визначають культуру й ефективність управління.

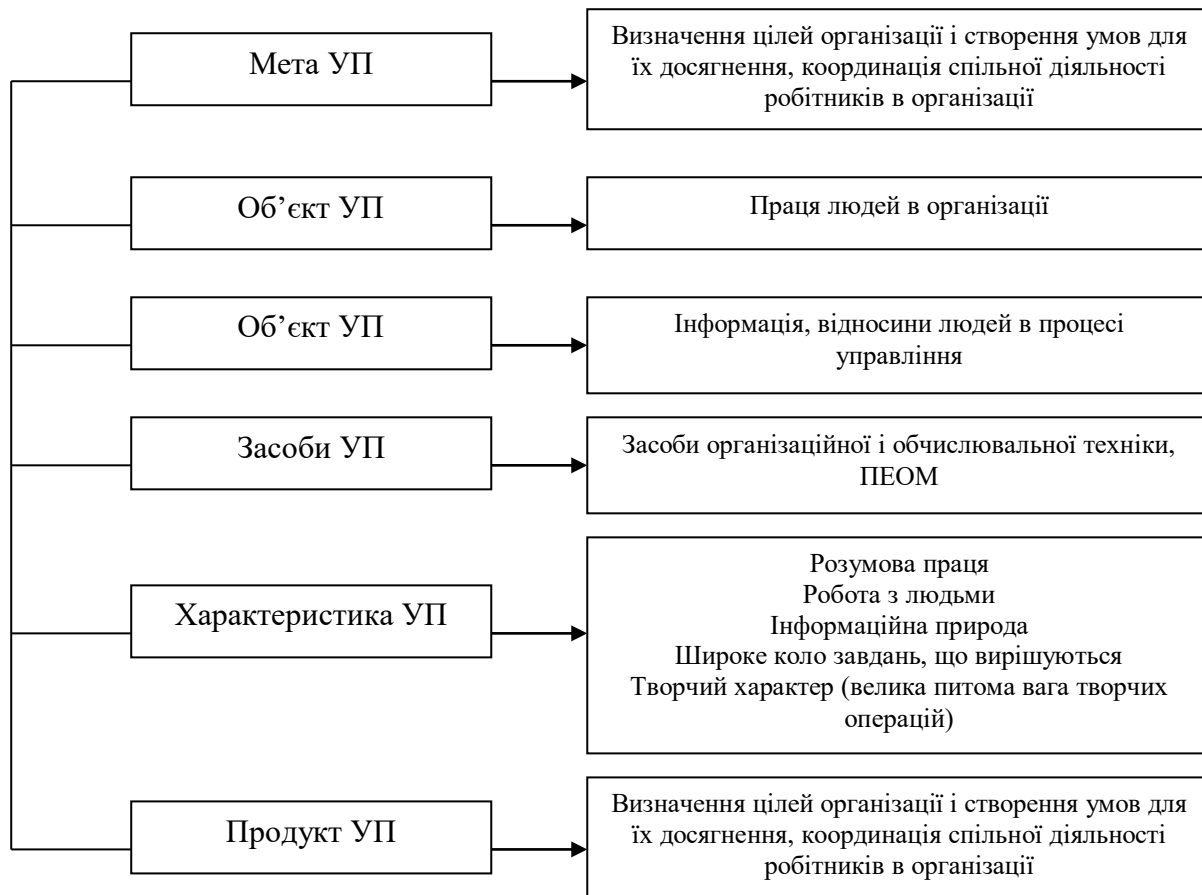


Рис.1.2. Особливості управлінської праці

Менеджер - це людина, яка професійно здійснює управлінські функції. Поняття "менеджер" у сучасному розумінні - це керівник або фахівець, який займає постійну посаду та має повноваження в області прийняття рішень з конкретних видів діяльності підприємства, що функціонує у ринкових умовах.

У даний час використовується широке трактування терміну "менеджер" - і як керівника, і як працівника апарату управління, що займає постійну посаду і має повноваження в області прийняття рішень по конкретних видах діяльності організації. Термін "менеджер" вживається стосовно: до організатора конкретних видів робіт у рамках окремих підрозділів або програмно-цілевих груп; до керівника організації у цілому або його підрозділів (відділень, відділів); до керівника стосовно підлеглих; до адміністратора будь-якого рівня.

Визначають 3 категорії менеджерів:

- менеджери нижчого рівня управління (технічний рівень) - керівники, які займаються щоденними операціями та діями, що необхідні для забезпечення ефективної роботи підприємства;
- менеджери середнього рівня управління (управлінський рівень): зайняті управлінням і координацією у межах організації. Вони узгоджують різноманітні форми діяльності та зусилля різних підрозділів організації;
- менеджери вищого рівня управління (інституціональний рівень): зайняті, в основному, розробкою довгострокових перспективних планів,

встановленням цілей, адаптацією організації до різного роду змін, управлінням відносинами між організацією та зовнішнім середовищем.

На рис.1.3 відображено, яким чином розподіляються стратегічні (СЗ), тактичні (ТЗ) та оперативні задачі управління (ОЗ) між трьома категоріями менеджерів.

Менеджери вищого рівня - сама нечисленна, але найбільш впливова категорія. Вони визначають загальні напрямки функціонування і розвитку організації і її великих підрозділів, приймають ключові рішення щодо стратегії розвитку і поточних справ, наділені повноваженнями для придбання інших компаній, запуску нових виробничих потужностей, наймання працівників і т.п. Діяльність цих менеджерів характеризується масштабністю і складністю, пріоритетом стратегічної і перспективної діяльності, найбільш тісними зв'язками із зовнішнім середовищем, розмаїтістю прийнятих рішень, напруженим темпом роботи.



Рис. 1.3. Розподіл стратегічних, тактичних та оперативних задач управління між категоріями менеджерів (Піраміда вказує на те, що на кожному наступному управлінському рівні знаходиться менша кількість працівників, ніж на попередньому. Найбільша кількість безпосередніх підлеглих знаходиться в основі організаційної піраміди)

В останні роки в усьому світі спостерігається тенденція до зниження чисельності апарату менеджерів вищого рівня. Це підтверджують результати обстеження 89 багатонаціональних компаній (з них 2/3 - американські і 1/3 - європейські), які показали, що впродовж 90-х років мінімум 1 раз 85% компаній зробили реорганізацію своїх штаб-квартир. При цьому більш ніж у половині випадків реорганізації відбувалося скорочення центрального апарату з переведенням фахівців, що звільнилися, на середній рівень. На думку відомих консультантів, навіть у найбільших корпораціях апарат не повинен перевищувати 100-150 чоловік. В аналогічному дослідженні, проведеному

Ашриджським центром стратегічного менеджменту (Великобританія), висловлюється думка, що питання про чисельність апарату вищої ланки не повинно вирішуватися однозначно. Кожна компанія по-різному розуміє роль штаб-квартири, але найчастіше її фахівці виконують три головні функції: по-перше, збереження і підтримка цілісності компанії; по-друге, розробка її політики, включаючи встановлення цілей і стратегії розвитку; по-третє, надання послуг, що дають компанії економію за рахунок зростання розмірів. У різних компаніях ці функції відіграють неоднакову роль, і цей факт впливає на чисельність апарату вищих менеджерів, викликаючи у ряді випадків її зростання.

Проте, організації приводяться в рух не топ-менеджерами, а середнім управлінським персоналом.

Менеджери середнього рівня координують і контролюють роботу керівників низового рівня. У їхніх діях переважає рішення тактичних задач, що не виключає їхньої участі у розробці стратегічних проблем. Значну питому вагу в робочому часі цих менеджерів займає спілкування з менеджерами середнього (горизонтальна координація робіт) і низового рівня (вертикаль ієрархії управління).

У 80-і роки в закордонних компаніях спостерігалася тенденція різкого скорочення чисельності менеджерів середнього рівня, що пов'язувалося із широким використанням таких методів підвищення ефективності, як: зменшення розмірів (downsizing), використання плоских структур управління (delayering) і масова комп'ютеризація, що стосувалася, в першу чергу, робіт, виконуваних середніми менеджерами. Однак до початку 90-х років думка фахівців про роль менеджерів середнього рівня змінилася і їх знову стали наймати на роботу. Причина — розукрупнення компаній і виділення в їхньому складі самостійних одиниць із власним апаратом управління.

Менеджери низового рівня складають саму численну управлінську групу в організації. Вони відповідають за виконання виробничих завдань і використання ресурсів, їхня робота пов'язана з рішенням переважно тактичних і оперативних проблем. Вона характеризується розмаїтістю дій, що виконуються, частими переходами від однієї задачі до іншої, коротким тимчасовим періодом реалізації прийнятих рішень, постійним спілкуванням з безпосередніми виконавцями (працівниками).

У структурі витрат робочого часу менеджерів низового рівня велике місце займають контроль і інструктування підлеглих(рис. 1.4). Менеджери вищого рівня третину свого часу витрачають на вивчення ділового навколишнього середовища (рис. 1.5).

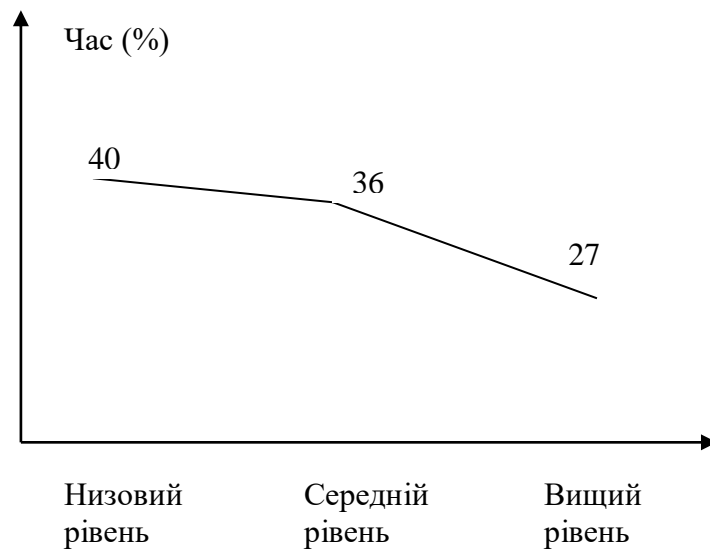


Рис. 1.4. Витрати часу менеджера на інструктування підлеглих

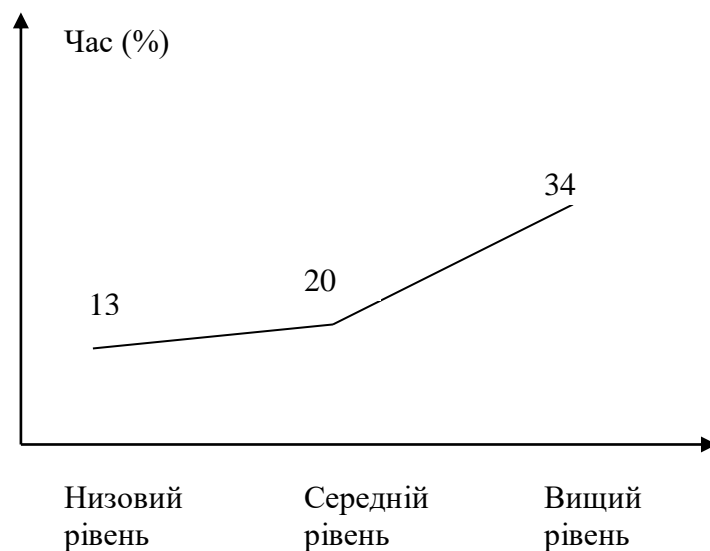


Рис. 1.5. Витрати часу менеджерів на вивчення ділового навколишнього середовища.

Основне завдання менеджерів полягає у створенні навколишніх умов для групової діяльності таким чином, щоб індивіди вносили свій внесок у досягнення групових цілей з мінімальною витратою грошей, часу, зусиль і матеріалів, а також з мінімальними незручностями. Схема процесу роботи менеджерів наведена на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Схема процесу роботи менеджерів

Дослідження показують, що значимість різних функцій управління в діяльності менеджерів різних рівнів неоднакова. Так, менеджери вищого рівня витрачають більше часу на планування, на нижчому ж рівні управління найбільш важлива функція мотивації. У той же час менеджери усіх рівнів управління витрачають майже в два рази більше часу на планування, ніж на організацію, координування, мотивацію і контроль разом узяті.

Управлінська діяльність передбачає розподіл функцій, повноважень, відповідальності.

Менеджер виконує наступні функції:

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

Так, у ролі адміністратора менеджер виконує свої повноваження для забезпечення руху системи у відповідності до цілей організації та суспільства в цілому.

Виконуючи адміністраторську функцію менеджер розробляє та реалізує кадрову політику, зокрема, комплектує штати, здійснює добір, навчання,

розставлення та переміщення кадрів. До того ж, менеджер реалізує усі функції управління. Особливу роль при цьому відіграє стратегічне планування та контроль.

Контроль в діяльності менеджера повинен відповідати наступним вимогам:

- контроль повинен бути постійним;
- контроль повинен бути об'єктивним (не повинен залежати від особистих симпатій або антипатій менеджера по відношенню до підлеглих);
- контроль не повинен бути тотальним (оскільки це губить у робітників всляку самостійність, а також схильність до ініціативи);
- контроль повинен здійснюватися відкрито (підлеглі повинні знати, хто їх контролює, у якій формі та якими засобами реалізується контроль);
- контроль повинен бути економічним;
- контроль не повинен розглядатися як форма особистого відношення менеджера;
- контроль є проявом уваги до робітника (хто не контролює, той не цікавиться досягненнями свого персоналу);
- результати контролю повинні бути доведені до виконавців.

В основі стратегічної функції полягають планування та прогноз можливих подій як у сфері діяльності конкретного менеджера, так і стосовно організації в цілому. Реалізація цієї функції пов'язана, з одного боку, із встановленням найближчих планів, з іншого - із визначенням роботи на перспективу.

Визначають три напрямки реалізації експертно-консультативної функції:

- реалізація професійної компетентності;

Професійна компетентність менеджера обумовлює ефективність його дій не тільки у виробничо-економічній, комерційній сферах функціонування організації, а й стосовно сфери міжособистісних відносин.

- делегування повноважень - передавання менеджером окремим підлеглим деяких своїх прав та відповідальності, що стосуються виконання тих чи інших завдань;
- використання у повсякденній роботі менеджера елементів консультування підлеглих, проведення з ними співбесід і т.п.

Здійснюючи представницьку функцію, менеджер представляє свій колектив на різних рівнях внутрішньо-організаційної вертикалі та горизонталі. Можливий також і міжорганізаційний вид реалізації даної функції: представництво своєї організації у взаємовідносинах із зовнішніми партнерами.

Виховну функцію менеджер здійснює шляхом його реальних повсякденних вчинків.

Основу виховної функції складають:

- принцип єдиної моралі, який означає визнання менеджером тієї обставини, що моральні норми, на які належить орієнтуватися людям у повсякденному житті (зокрема - у самій організації), слід застосовувати в абсолютно рівному ступені як керівникам, так і підлеглим;

- єдність слова і справи менеджера;
- використання фундаментальних законів соціального навчання людей;
- адаптація робітників до колективу;
- культура внутрішньо-організаційних відносин;
- створення і підтримка у колективі позитивних традицій.

Виконуючи психотерапевтичну функцію, менеджер створює атмосферу психологічного комфорту у колективі, основними елементами якого є:

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

Сутність комунікативно-регулюючої функції менеджера полягає у регулюванні і координації індивідуальних зусиль членів організації з подальшою трансформацією та переводом у єдиний упорядкований організаційний процес.

Виділяють наступні сфери комунікативної взаємодії керівництва з персоналом:

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

До причин неефективних комунікацій можна віднести:

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

1.2 УПРАВЛІНСЬКІ РОЛІ МЕНЕДЖЕРА

Роль - це очікуваний набір дій або поведінки, що обумовлені роботою. Діяльність менеджера, пов'язану з міжособистісними комунікаціями, інформацією і прийняттям рішень, характеризують ролі, представлені на рис. 1.7.

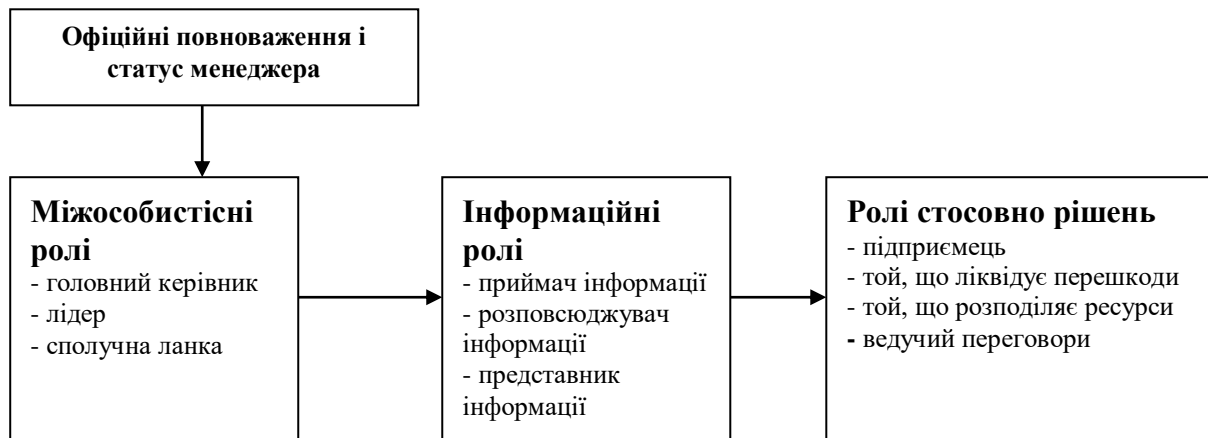


Рис. 1.7. Управлінські ролі менеджера

Класифікацію та опис управлінських ролей менеджера дав відомий фахівець з менеджменту Г. Мінцберг (табл.1.1).

Таблиця 1.1. Характеристика управлінських ролей менеджера

Роль	Опис	Характер діяльності за матеріалами обстеження роботи керівників
Міжособистісні ролі		
Головний керівник	Символічний голова виконує звичайні обов'язки правового чи соціального характеру	Дії, що визначаються положенням, клопотання
Лідер	Відповідальний за мотивацію й активізацію підлеглих, за набір, підготовку працівників і пов'язані з цим обов'язки	Фактично усі управлінські дії за участю підлеглих
Сполучна ланка	Забезпечує роботу мережі зовнішніх і внутрішніх контактів і джерел інформації, що надають послуги	Листування, участь у зовнішніх нарадах, інша робота із зовнішніми організаціями й особами
Інформаційні ролі		
Приймач інформації	Одержує спеціалізовану інформацію (в основному поточну) для використання в інтересах справи; виступає як центр зосередження внутрішньої і зовнішньої інформації, що надходить в організацію	Обробка всієї пошти і контакти, пов'язані переважно з одержанням інформації (періодичні видання, ознайомлювальні поїздки, Інтернет, бесіди та ін.

Розповсюджувач інформації	Передає інформацію, отриману із зовнішніх джерел або від інших людей членами організації; частина цієї інформації носить чисто фактичний характер, інша вимагає інтерпретації фактів	Розсилання пошти по організаціях з метою одержання інформації, вербальні контакти для передачі інформації підлеглим (огляди, бесіди)
Представник інформації	Передає інформацію для зовнішніх контактів щодо планів, політики дій, результатів роботи організації, діє як експерт з питань даної галузі	Участь у засіданнях, звертання через пошту, усні виступи, передача інформації до зовнішніх організацій й інших осіб
Ролі, пов'язані з прийняттям рішень		
Підприємець	Вишукує можливості у межах самої організації і за її межами, розробляє і запускає проекти змін, контролює розробку проектів	Участь у засіданнях з обговоренням стратегії, аналіз ситуацій, що включає ініціювання або розробку проектів удосконалення діяльності
Той, що ліквідує перешкоди	Відповідає за коригувальні дії, коли організація має важливі та несподівані перешкоди	Обговорення стратегічних і поточних питань, включаючи проблеми і кризи
Той, що розподіляє ресурси	Відповідальний за розподіл різноманітних ресурсів організації, що фактично полягає у прийнятті або схваленні усіх значних рішень в організації	Складання графіків, дії, пов'язані зі складанням і виконанням бюджетів, програмування роботи підлеглих
Ведучий переговори	Відповідальний за представництво організації на усіх важливих переговорах	Ведення переговорів

Таким чином:

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

1.3 ВИМОГИ, ЯКІ ПРЕД'ЯВЛЯЮТЬСЯ ДО СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА

Якості, які необхідні менеджеру, поділяють на три групи:

- професійні;
- особисті;
- ділові.

До професійних належать ті, що характеризують будь-якого грамотного фахівця і володіння якими є лише необхідною передумовою виконання їм обов'язків менеджера.

До них належать:

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

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

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

Здатність концептуально мислити в сфері управління обумовлена в чималому ступені характером освіти. Не випадково, що в США лише 2% вищих керівників фірм - інженери, а інші - юристи, економісти, психологи, менеджери. У нашій країні картина зворотна: на початок 90-х р. 85% керівників мали технічну освіту, 13% - економічну, 2% - гуманітарну.

Особисті якості керівника в принципі мало чим повинні відрізнятися від особистих якостей інших працівників, які бажають щоб їх поважали, тому володіння позитивними особистими якостями теж усього лише передумова успішного керівництва. До них належать:

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

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

- уміння створити організацію, забезпечити її діяльність усім необхідним, ставити і розподіляти серед виконавців задачі, координувати і контролювати їхнє здійснення, спонукати до праці;
- енергійність, домінантність, честолюбство, прагнення до влади, особистої незалежності, лідерства, сміливість, рішучість, напористість, воля, вимогливість, безкомпромісність у відстоюванні своїх прав;

- контактність, комунікабельність, вміння розташувати до себе людей, переконати в правильності своєї точки зору, повести за собою;
- цілеспрямованість, ініціативність, оперативність у рішенні проблем, вміння швидко вибрати головне і сконцентруватися;
- відповідальність, здатність керувати собою, своєю поведінкою, робітниками, часом, взаєминами з навколишніми;
- прагнення до перетворень, нововведень, готовність йти на ризик самому і захоплювати за собою підлеглих.

Вимоги до керівників у відношенні цих якостей не є однаковими на різних рівнях управління. На нижчих, наприклад, у більшому ступені цінується рішучість, комунікабельність, деяка агресивність; на вищих - на перше місце висувається вміння стратегічно мислити, оцінювати ситуацію, ставити нові цілі, здійснювати перетворення, організовувати творчий процес підлеглих.

У цих умовах доцільніше всього орієнтуватися на вимоги посадових інструкцій або паспорта робочого місця менеджера.

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

Питання для самоперевірки

1. *У чому полягає сутність управлінської праці як складової управлінської діяльності?*
2. *Визначте логіку процесу управлінської праці.*
3. *Охарактеризуйте особливості управлінської праці.*
4. *Назвіть основні категорії менеджерів.*
5. *Висвітліть управлінські ролі менеджерів.*
6. *Дайте характеристику вимогам, які пред'являються до сучасного менеджера.*

Тема 2. Сутність, принципи та напрямки наукової організації праці

2.1. СУТНІСТЬ ТА ЗАВДАННЯ НАУКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

Щоб забезпечити виконання встановлених перед працівниками торговельного підприємства конкретних задач, необхідно відповідним чином організувати працю людей, зокрема:

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

Характер організації праці в колективі визначається мірою прогресивності техніки і технології, що застосовуються, а також рівнем кваліфікації працівників.

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

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

До економічних задач НОП належать:

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

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

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

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

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

Практичне застосування методів НОП в торговельному підприємстві сприяє:

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

2.2 ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ НАУКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ

В основі наукової організації управлінської праці полягають певні принципи (рис. 2.1.)



Рис. 2.1. Принципи побудови організації праці

Принцип комплексності передбачає, що наукова організація управлінської праці розвивається не за одним напрямком, а за їх сукупністю; стосується не одного працівника, а усього управлінського колективу. Проблема організації

управлінської праці повинна вирішуватися всебічно, з урахуванням усіх аспектів управлінської діяльності.

Принцип системності передбачає взаємне узгодження усіх напрямків розглядання об'єкту, а також усунення протиріч між ними. В результаті такого підходу створюється система організації праці, у рамках якої усі її складові частини взаємно узгоджені і діють в інтересах ефективного функціонування усієї системи.

Регламентація - це встановлення і дотримання певних правил, положень, інструкцій, нормативів та інших нормативних документів, заснованих на об'єктивних закономірностях розвитку системи управління. При цьому виділяється коло питань, що підлягають жорсткій регламентації, і питання, для яких потрібні лише рекомендації.

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

Трудовий колектив повинен працювати в умовах стабільності його складу, функцій і задач, що ним вирішуються. Це не виключає динаміки у розвитку колективу. Важливо, щоб зміна змісту і складу задач була обумовлена об'єктивно необхідними потребами і відбувалася на науковій основі.

Цілеспрямована творчість полягає у досягненні двох взаємозалежних цілей: забезпечення творчого підходу при проектуванні і впровадженні передових прийомів праці і максимальне використання творчого потенціалу управлінських працівників у їхній повсякденній діяльності.

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

2.3. НАПРЯМКИ НАУКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ

Наукова організація праці апарату управління здійснюється за наступними основними напрямками (рис.2.2).



Рис. 2.2. Основні напрямки наукової організації управлінської праці

Перший напрямок наукової організації управлінської праці - оплата і стимулювання праці

Перехід від адміністративно-командних методів управління до ринкової економіки, побудованої на розмаїтті форм власності, передбачає необхідність переосмислення сутності і змісту оплати праці.

В основі механізму розподілу по праці лежать наступні критерії:

- визначення оптимального співвідношення централізованого регулювання заробітної плати з правами організацій в області оплати праці;
- визначення рівня мінімальної зарплатні;
- розробка методики колективно-договірного регулювання розподілу по праці.

Основний зміст роботи в області матеріальної винагороди робітників організації полягає в тому, щоб визначити міру праці і розмір її оплати. Розробка оптимальних співвідношень в оплаті праці різної складності є найбільш важливим моментом у системі диференціації заробітної платні. Такий підхід забезпечує відповідність розмірів в оплаті праці з її якісними показниками.

Рівень оплати праці в організації повинен бути таким, щоб її працівники не заздрили робітникам конкуруючих фірм. Інакше може виникнути таке явище, як "міграція робочої сили", що негативно вплине на організацію.

Система оплати і стимулювання праці повинна відповідати наступним вимогам (рис.2.3).

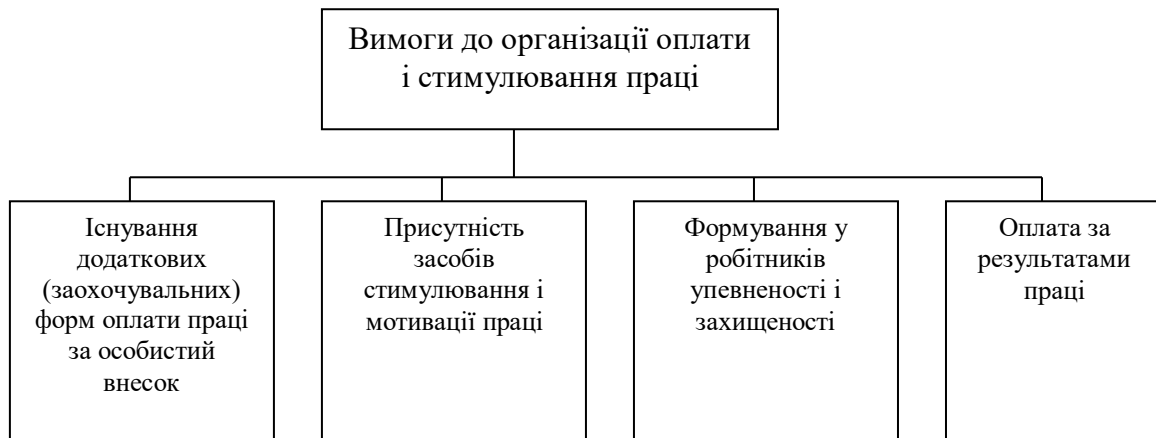


Рис. 2.3. Вимоги до організації оплати і стимулювання праці

Оплата за результатами праці. Оплата по праці (формула "кожному - по праці") має двояке тлумачення. Під працею можна розуміти або її результат, або витрати (кількість праці). Принцип "по витратах праці" гарантував індивідуальну зарплатню, але не регулював її.

Регулювання оплати праці повинно відбуватися з урахуванням витрат і результатів праці. Таким чином, платити потрібно не по праці, а по її результатах.

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

Стимулюючий і мотивуючий аспект зарплатні. Система оплати праці повинна включати діючі засоби стимулювання і мотивації. Працівникам слід надавати можливість одержувати більше, ніж просто фіксовану заробітну платню. У зв'язку з цим застосовуються додаткові виплати, прямо пов'язані з досягненнями робітників.

Додаткові (заохочувальні) форми оплати праці за особистий внесок. На додаток до основної заробітної платні організація встановлює різного роду пільги для кращих працівників. Це виступає свого роду оцінкою і визнанням організацією особливо якісної роботи робітника або досягнення ним важливих для організації результатів. Додаткові форми оплати праці включають знижки на купівлю товарів підприємства; субсидії на харчування; оплату витрат на освіту; медичне обслуговування; страхування життя і т.п.

Принципи оплати і стимулювання праці:

- універсальність (система оплати праці повинна однаково добре функціонувати в різних організаційних структурах);

- простота;
- колективна відповідальність за виконання встановлених показників;
- справедливість при розподілі колективного заробітку (розмір зарплатні будь-якого члена колективу залежить тільки від особистого внеску і ніяких меж не має);
- самостійність трудового колективу не тільки у виборі стилю і методів роботи, але й у визначенні величини заробітної платні у залежності від кінцевих результатів його роботи.

Другий напрямок наукової організації управлінської праці - розподіл і кооперація праці.

Третій напрямок наукової організації управлінської праці - технічне забезпечення і механізація праці.

Так, необхідність широкого використання засобів оргтехніки виникає у зв'язку з переходом до ринкових відносин, зростанням виробництва і зміною номенклатури товарів, а також збільшенням обсягів інформації, що вимагає швидкої її обробки. Традиційні прийоми збору, обробки і передачі інформації стають малоефективними, а це вимагає пошуку і впровадження високопродуктивних систем механізації та автоматизації управлінської праці.

Упровадження навіть найпростіших засобів техніки управління скорочує затрачений на обробку документів час приблизно на 20%, а системне їхнє застосування збільшує продуктивність управлінської праці в 3 рази.

Крім того, широке використання різних технічних засобів дозволяє здійснити перехід на якісно новий рівень управління, сприяє ефективному рішенню багатьох управлінських задач, забезпечує обробку інформації в мінімально короткий термін.

Однак варто мати на увазі, що застосування технічних засобів управління повинно здійснюватися на основі комплексного підходу, з урахуванням глибокого аналізу техніко-економічних показників керованої системи. Це пов'язано з тим, що засоби оргтехніки не є самі по собі універсальним засобом підвищення продуктивності праці працівників адміністративно-управлінського персоналу. Разом з тим вони можуть надати дієву допомогу в зниженні витрат часу на виконання технічних операцій по обробці інформації і тим самим збільшити ресурси часу на творчі процеси, зробити управлінську працю більш інтенсивною і результативною.

Виділяють два основних напрямки механізації й автоматизації управлінської праці:

- реалізується шляхом впровадження сучасних електронно-обчислювальних систем, розробки економіко-математичних методів і моделей і використання на їхній основі АСУ;

- реалізується за допомогою застосування організаційної техніки і розроблених на її основі організаційних проектів та систем комплексної механізації та автоматизації управлінської праці

У залежності від використання тих або інших засобів організаційної техніки можна виділити три основних напрямки механізації та автоматизації управлінської праці:

- механізація окремих операцій;
- механізація груп операцій і процедур управління;
- створення систем комплексної механізації та автоматизації процесів реалізації усіх функцій управління.

Організаційною технікою, або технікою управління прийнято називати сукупність засобів, що використовуються для раціональної організації та автоматизації управлінських робіт з метою підвищення оперативності, ефективності і культури управління.

Механізації, в першу чергу, підлягають бухгалтерський і первинний облік, оперативне керівництво, планові розрахунки, діловодство, облік кадрів, загальне керівництво, господарсько-технічне обслуговування.

Ступінь механізації управлінської праці внаслідок її кооперації є різною. Так, на етапі збору і передачі інформації праця працівників системи управління за своїм змістом є переважно технічною, допоміжною. Вона характеризується повторюваністю і масовістю операцій, що дозволяє ефективно використовувати засоби оргтехніки. На етапі аналізу та обробки інформації переважають логічні операції.

У залежності від характеру роботи з інформацією засоби оргтехніки можна об'єднати в наступні основні групи:

- **засоби виготовлення документів;**

Складання документів - один з найбільш масових процесів в апараті управління. Дослідження показують, що витрати на створення документів ручним засобом багаторазово перевищують витрати із застосуванням комплексу технічних засобів.

- **засоби копіювання і множення документів;**

Сучасна копіювально-множна техніка представлена великою кількістю різноманітних пристроїв. У практиці склалося кілька методів копіювання - світлокопіювання, фотокопіювання, термокопіювання, електрографічне копіювання та ін. Найбільш прогресивними методами є електрографія і мікрофільмування. Ефективність мікрофільмування полягає у підвищенні оперативності пошуку інформації, що зберігається, економії (до 90-95 %) площі архівних приміщень. Найбільш часто використовуються ксерокси різних модифікацій.

- **засоби обробки інформації;**

Машини й устаткування цієї групи засобів механізують роботи, пов'язані з прийомом і обробкою документів. Вони можуть використовуватися окремо, а також поєднуватися у комплекси. Сюди належать пристрої для

розкриття і заклеювання конвертів, фальцювальні машини і пристрої, адресувальні і штемпелювальні засоби, засоби скріплення і склеювання документів та ін. В умовах АСУ засоби обробки інформації забезпечують управління ходом рішення задач по заданих алгоритмах і здійснюють обмін інформацією з пристроями введення-висновку, із зовнішніми запам'ятовуваними пристроями, з лініями зв'язку. Сюди входять також обчислювальні машини, комплекси і процесори з оперативною пам'яттю різних типів ЕОМ.

- **засоби збереження, групування і пошуку документації;** Практика управління вимагає організації централізованого збереження інформації. Для цієї мети використовується спеціальне устаткування для збереження документів (блоки підвісного збереження, спеціальні шафи, секційні і рухливі стелажі), різного роду комп'ютерні системи.
- **засоби передачі інформації;** Ці засоби повинні забезпечувати передачу інформації, можливість функціонування інших систем управління організацією. Вони належать до основних систем технічної бази управління, що включають системи професійного радіозв'язку (радіостанції, радіотелефони) і радіотелефонні системи; директорські комп'ютери; автоматичні номеронабирачі; автовідповідачі і різного роду селекторні пристрої.
- **засоби обчислювальної техніки.**

Цю групу засобів складають лічильно-клавійні механічні й електронні машини. Використовуються комп'ютерні лічильно-вирішальні системи.

Четвертий напрямок наукової організації управлінської праці - нормування праці.

П'ятий напрямок наукової організації управлінської праці - сприятливий режим і умови праці.

Так, продуктивність управлінської праці знаходиться у прямій залежності від стану робочих місць і умов, в яких працює менеджер. Значення розглянутої проблеми підсилюється у зв'язку з появою нових організацій ринкового типу, коли відбуваються суттєві якісні зміни в системі управління економічними і соціальними процесами. Раціональна організація робочого місця менеджера забезпечує створення в управлінській діяльності максимальних зручностей і сприятливих умов праці, підвищує змістовність роботи. В даний час розроблено більш 5 тис. типових проектів організації робочих місць для різних категорій адміністративно-управлінського персоналу. У їхній основі лежать принципи, представлені на рис.2.4.

Окрім цих принципів при організації робочих місць апарату управління необхідно дотримувати ряд економічних, ергономічних і естетичних вимог (рис.2.5).



Рис. 2.4. Принципи раціональної організації управлінської праці

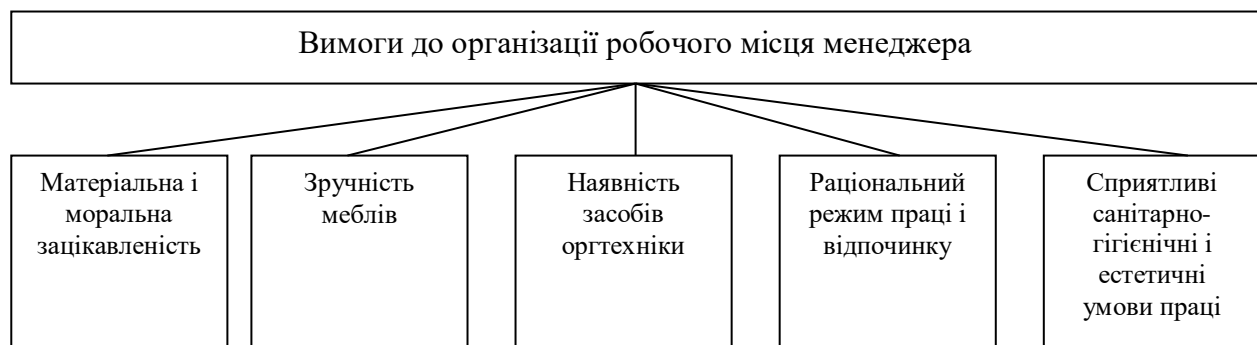


Рис. 2.5. Вимоги до організації робочого місця менеджера

Матеріальна і моральна зацікавленість. Менеджер повинен сформувати систему мотивів, що спонукають робітників систематично поліпшувати режим і умови їхньої праці.

Зручність меблів. Задача полягає в тому, щоб обрати габарити і форму меблів з обліком антропометричних даних особистості.

Наявність засобів оргтехніки. Робоче місце повинно бути обладнане відповідною оргтехнікою, а отже, створена технологія ефективного її використання.

Сприятливі санітарно-гігієнічні і естетичні умови праці. У приміщенні повинні бути оптимальними температурний режим, освітлення, вологість повітря, колір стін, меблів і т.п.

Раціональний режим праці і відпочинку. Ненормований робочий день менеджера робить необхідним встановлення йому гнучкого графіка виходу на роботу з урахуванням стомлюваності людини.

На основі детальних спостережень було встановлено чергування періодів вищої працездатності і стомлення управлінських працівників протягом робочого дня (рис.2.6).

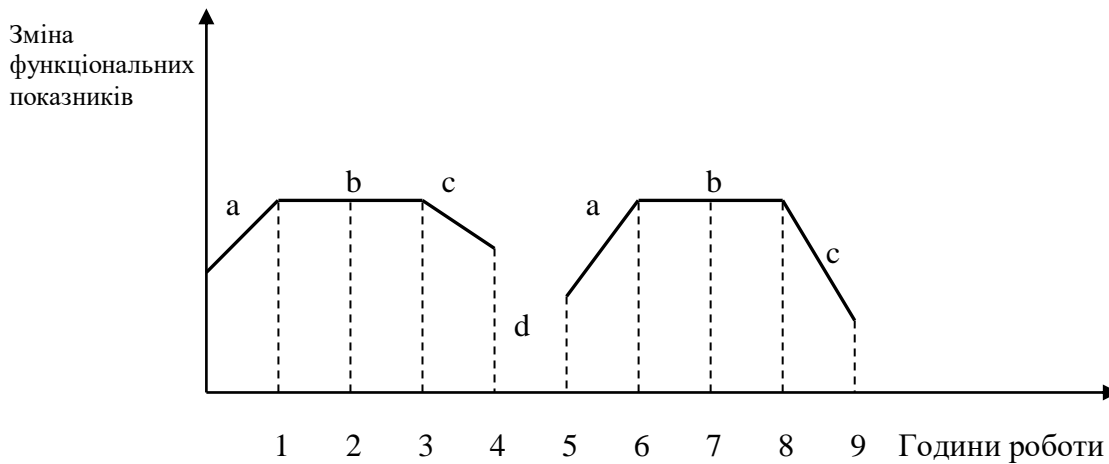


Рис. 2.6. Графік зміни працездатності людини протягом робочого дня

Як видно з рис.2.6, працездатність людини змінюється протягом робочого дня і може бути поділена на три фази. Тривалість першої фази (фаза впрацьовування (а) у залежності від виду праці коливається від декількох хвилин до 1 год. У завершенні цієї фази організм працівника переходить у так званий "стійкий стан" (b), що характеризується найвищою для даного індивіда ефективністю і стійкістю. Тривалість цієї фази залежить від інтенсивності праці, умов зовнішнього середовища і суб'єктивного відношення людини до своєї роботи.

Як правило, через 3-4 години працездатність починає знижуватися, увага розсіюється, рухи сповільнюються, зростає кількість помилок (період с). Звичайно до цього періоду пристосовують обідню перерву (й). Після обідньої перерви організм знову проходить через фазу впрацьовування.

Найбільш відповідальним моментом у роботі з раціоналізації управлінської праці є планування заходів щодо створення сприятливих умов праці керівників і фахівців організації. Вони можуть розроблятися на різних рівнях управління (нижчому, середньому і вищому). На основі вивчення різних аспектів трудового процесу складається комплексний план раціональної організації праці (табл.2.1).

Таблиця 2.1. Комплексний план раціональної організації праці менеджера

Напрямки раціональної організації праці	Мета проведених заходів	Передбачувані заходи	Засоби і місце їхнього впровадження	Час проведення заходів	Матеріальні і трудові витрати	Передбачуваний економічний і соціальний ефект, грн..	Терміни проведення заходів	Відповідальний за виконання	Примітка
1. Оплата і стимулювання праці									
2. Удосконалення форм розподілу і кооперації праці									
3. Нормування праці									
4. Використання засобів оргтехніки									
5. Організація робочих місць і умов праці									
6. Підбір і розставлення управлінських кадрів									

У цьому плані відображають заходи відповідно до основних напрямків раціональної організації праці.

На першому етапі готується об'єкт планування й обсяг робіт, мета проведених заходів.

На другому, найбільш трудомісткому етапі вивчається досягнутий рівень організації управлінської праці, і розкриваються резерви підвищення його продуктивності. Для цього використовуються фотографія, хронометраж, моментові спостереження, а при необхідності і кінозйомка.

Фотографія робочого дня керівника полягає у спостереженні і вимірах усіх без винятку витрат часу протягом повного робочого дня або його певної частини. Основне призначення цього процесу полягає у виявленні втрат робочого часу і причин, що їх породжують.

За допомогою хронометражу вивчають витрати робочого часу на виконання повторюваних трудових операцій.

Моментові спостереження застосовуються для вивчення праці фахівців, зайнятих виконанням практично однакової роботи.

При кінозйомці процес праці фіксується на відеоплівці. В результаті перегляду можна побачити "вузькі" місця організації праці.

На заключному, третьому етапі встановлюються конкретні виконавці намічених заходів і здійснюються контрольні функції за виконанням запланованих заходів.

Питання для самоперевірки

- 1. Розкрийте сутність наукової організації праці на сучасному етапі.*
- 2. Охарактеризуйте завдання наукової організації праці.*
- 3. Висвітліть основні принципи наукової праці.*
- 4. Визначте і охарактеризуйте напрямки наукової організації праці.*
- 5. Розкрийте зміст планування раціональної організації праці менеджера.*

Тема 3. Розподіл та кооперація управлінської праці. Розпорядча діяльність менеджера.

3.1 ОСНОВНІ ВИДИ РОЗПОДІЛУ ТА КООПЕРАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

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

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

У табл.3.1 наведені основні види розподілу управлінської праці у підприємствах.

Ведуче місце серед них займає функціональний розподіл, оскільки він визначає появу інших видів. Разом вони можуть виступати базою для класифікації працівників, що займаються управлінською працею.

Розподіл праці передбачає його кооперацію.

Таблиця 3.1. Види розподілу управлінської праці у підприємствах.

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

Кооперація праці являє собою об'єднання, взаємодію групи робітників в процесі спільного виконання взаємопов'язаних трудових процесів.

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

Так звана адміністративна кооперація, що існувала до 1990 р. являла собою об'єднання людей під егідою адміністрації в напрямку тільки вертикального розподілу праці.

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

Колектив являє собою співдружність однодумців, в якій створюються передумови формування соціального середовища для самовираження і розвитку особистості. Виконання колективних норм і правил розглядається як необхідна умова у вигідній для даного колективу кооперації і тому не пригнічує особистість.

Виникнення нової кооперації праці, різновидом якої є госпрозрахункові колективи різних типів, передбачає, передусім, розвиток самостійності, добровільну співдружність колективів і окремих працівників на основі взаємних економічних і соціальних інтересів. Така кооперація праці в принципі виключає будь-які форми командного адміністрування, бо на основі колективності формується новий зміст і ієрархія цілей в процесі спільної трудової діяльності людей.

Основу такого колективізму складають економічні відносини. Об'єднання і роз'єднання людей відбувається частіше за все на економічній основі. Колективність як зовнішньоекономічне з'єднання індивідів існує як щось випадкове.

Як видно, в кооперації закладені матеріальні передумови колективності, соціально-економічне значення якої полягає в тому, що кооперативи в будь-якій формі їх вияву сприяють перетворенню найманої праці в працю асоційованих власників. З цього витікає, що на практиці, в справах управління робітники, організовані в асоціацію, мають можливість повністю обійтися без "адміністраторів".

Єдність передусім економічних інтересів і цілей в досягненні високих кінцевих результатів праці є основою спільного трудового процесу. На цій основі можна стверджувати, що спільна діяльність людей здійснюється за допомогою кооперації. По мірі її розвитку складаються і удосконалюються трудові відносини між колективами і працівниками. При цьому інтеграція і ускладнення праці, поєднання трудових операцій не виключають подальшого процесу диференціації (розподілу) праці.

Нові форми розподілу праці передбачають і нові форми її кооперації, тобто вибір відповідних форм об'єднання працівників, що виконують якісь окремі види спільної роботи, для досягнення головної мети організації.

Оскільки робота в організації поділяється на складові частини, хтось повинен координувати роботу групи для того, щоб вона була успішною. У

цьому випадку на перший план виступає відокремлення функцій управління, сутність якого полягає у цілеспрямованому координуванні і інтегруванні діяльності всіх елементів організації. Хтось повинен взяти на себе обов'язки каштана з тим, щоб визначити коло обов'язків підлеглих. Планувати, організовувати, координувати і контролювати всі структури і ланки організації. У такій роботі завжди присутні два моменти: інтелектуальний (підготовка і прийняття рішень) і вольовий (їх реалізація).

Найбільш складним є вид трудової діяльності, пов'язаний з реалізацією управлінських рішень. Це, передусім, зумовлено великою різноманітністю управлінських робіт. Щоб привести їх в певну систему, доцільно виконувати окремі функції, які класифікуються по об'єктах і напрямках керуючого впливу, по етапах виконання трудового процесу або по інших аспектах.

В організації існують дві внутрішні форми розподілу праці.

Перша - це розподіл праці на компоненти, що становлять частини загальної діяльності, тобто горизонтальний розподіл праці. Вертикальна форма розподілу праці відокремлює роботу по координуванню дій від самих дій.

Діяльність по координуванню роботи інших людей і складає сутність управління.

Вертикальний розподіл управлінської праці здійснюється за наступними напрямками:

1. загальне керівництво - розробка і реалізація головних, перспективних напрямків діяльності організації;
2. технологічне керівництво - розробка і впровадження прогресивних технологій. Це раціоналізація виробничих процесів на основі впровадження сучасних методів управління, комплексної механізації і автоматизації виробництва;
3. економічне керівництво - стратегічне і тактичне планування, аналіз економічної діяльності організації і забезпечення її рентабельної роботи;
4. оперативне управління - складання і доведення до робочих груп і окремих виконавців оперативних планів, розставлення виконавців по робочих місцях, їх інструктування, організація систематичного контролю;
5. управління персоналом - підбір, розставлення і розвиток трудових ресурсів організації.

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

- а) локальні функції: реалізуються у межах підрозділу, є обслуговуючими по відношенню до інших видів функцій та, як правило, відображені тільки у посадових інструкціях (наприклад, розробка прейскуранту цін);
- б) наскрізні: відображені у положеннях про структурні підрозділи і пов'язані з виконанням спільних робіт кількома підрозділами (наприклад, робота щодо інвентаризації товарно-матеріальних цінностей: приймають участь робітники бухгалтерії, відділу організації торгівлі, комерційного відділу, відділу цін);

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

За роллю в процесі управління управлінських працівників поділяють на:

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

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

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

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

У табл.3.2 наведені витрати робочого часу (приблизні) на виконання різних видів управлінської праці.

Таблиця 3.2. Структура витрат робочого часу керівників, фахівців та технічних виконавців (% загальних витрат)

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

Керівник розподіляє функції, як правило, тільки між безпосередньо підлеглими йому особами. Так, керівнику підприємства безпосередньо підпорядковуються:

- його заступники за об'єктами і напрямками діяльності;
- керівники ряду підрозділів;
- окремі працівники (референти, секретарі, помічники та ін.);
- керівники неформальних підрозділів, що створюються на період розв'язання певного завдання, розробки проекту тощо;
- голови комісій, що створюються керівником.

До складу загального керівництва входять керівник і його заступники. Розподіл компетенції між членами загального керівництва здійснюється на основі функціонально-структурного підходу. Він полягає у тому, що кожний заступник директора, підпорядкований директору, 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.

Кількість функцій або підрозділів, які закріплюють за керівником, залежить від багатьох факторів. До них належать:

- загальний обсяг робіт;
- напрями діяльності;
- 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 орієнтованим. На малих і середніх підприємствах він коливається у межах 7-9 чол. Погоджений і санкціонований керівником розподіл функцій фіксують у спеціальному документі, який доводять до відома усіх працівників апарату управління і лінійних керівників. Таким документом може бути наказ про розподіл обов'язків між керівниками і його заступниками або перелік функцій (підрозділів), закріплених за кожним членом керівництва.

На малих і середніх підприємствах, де загальне керівництво здійснюють директор і заступники директора, розподілу функцій досягають укладенням угоди між цими працівниками, яка є основою для видання відповідного розпорядчого документу. Розподіл функцій між членами загального керівництва має здійснюватися на основі добровільності, переконань, координації спільної діяльності. Застосування влади керівника у такій ситуації може мати місце тільки як виняток.

3.2 РОЗПОРЯДЧА ДІЯЛЬНІСТЬ МЕНЕДЖЕРА

Об'єктивною основою використання організаційно-адміністративних методів управління виступають організаційні відносини, що становлять частину механізму управління. Оскільки за їх допомогою реалізується одна з найважливіших функцій управління - функція організації, задачі організаційно-адміністративної діяльності полягають у координації дій підлеглих. Абсолютно справедливо критикувалися і критикуються важелі адміністративного управління, однак потрібно мати на увазі, що ніякі економічні методи не зможуть існувати без організаційно-адміністративного впливу, який забезпечує чіткість, дисциплінованість і порядок роботи колективу. Важливо визначити оптимальне поєднання, раціональне співвідношення організаційно-адміністративних і економічних методів.

Підхід, згідно з яким сфера впливу економічних методів поширюється тільки за рахунок витіснення організаційно-адміністративних методів управління, не можна визнати правомірним ні з наукової, ні з практичної точки зору, оскільки механізми їх дії принципово розрізняються. Організаційно-адміністративні методи, в основному, спираються на владу керівника, його права, властиву організації дисципліну і відповідальність. Керівник представляється тут як адміністратор, суб'єкт влади, що спирається на надане йому в цьому право. Однак адміністративні методи не треба ототожнювати з вольовими і суб'єктивними методами керівництва, тобто адмініструванням.

Організаційно-адміністративні методи надають прямий вплив на керований об'єкт через накази, розпорядження, оперативні вказівки, що віддаються письмово або усно, контроль за їх виконанням, систему адміністративних засобів підтримки трудової дисципліни і т.д. Вони покликані забезпечити організаційну чіткість і дисципліну праці. Ці методи регламентуються правовими актами трудового і господарського законодавства.

Розпорядчий вплив - це пряма адміністративна вказівка, яка має обов'язковий характер, і адресується керованим об'єктам або особам. Методи розпорядчого впливу відображають динаміку процесу управління.

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

На практиці часто вдаються до глибоких адміністративних заходів впливу, спрямованих на усунення порушень зв'язків, пропорцій, узгодженість і ритмічність процесів господарської діяльності торговельних підприємств, що передбачає застосування методів розпорядчого впливу, які мають різний ступінь регламентації і деталізації.

На відміну від організаційних методів, спрямованих на формування системи управління, розпорядчі дають змогу вирішити тільки окремі питання.

Розпорядчий вплив не припускає будь-які варіанти у виборі прийомів виконання певної дії, крім запропонованого, забезпечує чіткі дії управлінського апарату, налагоджену працю системи управління. Залежно від змісту і рівня управління розпорядчий вплив може набувати форм наказів, розпоряджень і вказівок.

Наказ - це розпорядчий, документ, виданий керівником підприємства, яке є самостійним господарським суб'єктом, з метою вирішення основних і оперативних завдань, поставлених перед ним. Залежно від змісту розрізняють накази із загальних питань, пов'язаних із створенням, організацією, ліквідацією, перейменуванням, зміною масштабу діяльності підприємства або структурного підрозділу, затвердженням або зміною положень, інструктуй, правил, структури, і накази по особовому складу, якими оформлюють призначення, переміщення, звільнення, заохочення, стягнення та інші дії щодо працівників. У підготовці проекту наказу, як правило, бере участь підрозділ або посадова особа, яких безпосередньо стосується цей наказ або діяльність яких пов'язана з його виконанням.

Накази із загальних питань видають для виконання рішень державних органів влади, з ініціативи керівника або підпорядкованих йому структурних підрозділів. Текст наказу складається з констатуючої і розпорядчої частин. У першій викладають події, факти, які є підставою для видання наказу, у другій - дії. Текст розпорядчої частини наказу в разі потреби поділяють на пункти, кожний з яких містить вказівку виконавцю, дії і строки виконання їх. В останньому пункті розпорядчої частини зазначають осіб, на яких покладають контроль за виконанням наказу.

Накази по особовому складу видають на підставі заяв, доповідних записок та інших документів. Як правило, пункти у них розташовують у такій послідовності: призначення на посаду, переміщення, звільнення від роботи, надання відпустки та ін. Проект наказу у разі потреби узгоджують з керівниками зацікавлених підрозділів, юрисконсульту.

Накази із загальних питань і по особовому складу мають окрему нумерацію, яка починається з початку кожного календарного року. З наказом мають бути ознайомлені усі зазначені в ньому особи, які ставлять підпис на одному з примірників наказу або на спеціальному бланку. В окремих випадках накази доводять до відома усього персоналу підприємства і вивішують на дошці.

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

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

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

ланки: адміністратори, завідувачі виробництвом, секціями і відділами. На вищих рівнях управлінської ієрархії кількість усних вказівок зменшується.

У цілому обсяг розпорядчих впливів залежить від якості підготовки кадрів управління, уміння, досвіду, авторитету, ініціативи та інших факторів. Форми розпорядчого впливу тісно пов'язані між собою і з формами організаційного впливу. З поглибленням розподілу праці в апараті управління, більш повним і чітким його документуванням завдяки розробці положень про структурні підрозділи, посадових інструкцій, а також загальному удосконаленню управлінської діяльності потреби в оформленні деяких управлінських рішень за допомогою видання наказів, розпоряджень немає. Тому чим кращий на підприємстві організаційний вплив у формі регламентування, нормування, методичного інструктування, тим рідше доводиться вирішувати питання за допомогою форм розпорядчого впливу.

При використанні організаційно-розпорядчих методів впливу керівники мають пам'ятати про те, що правової сили ці методи набувають за умов відповідності чинному законодавству. Тому адміністративна діяльність на усіх ланках управління торговельним підприємством має враховувати правові аспекти і відбуватися у межах законів.

Основною формою офіційних відносин у системі управління є віддача розпоряджень.

Розпорядження - це повідомлення, передане керівником підлеглим, що стосується змісту і результатів їх діяльності.

Воно містить встановлення обов'язкової для виконання задачі, перелік обмежень (тобто того, що не слід робити) і в окремих випадках інструкції про порядок виконання завдань.

Розпорядження повинні відповідати стратегії організації і компетенції як керівника, так і виконавця; бути обґрунтованими і чітко сформульованими, забезпеченими необхідними матеріальними і інформаційними ресурсами; дозволяти перевіряти й оцінювати результати дій, спрямованих на їхнє виконання.

За способом віддачі розпорядження можуть бути:

- усними;
- письмовими;
- змішаними.

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

Усні (не документовані) розпорядження віддаються при рішенні термінових задач малої і середньої складності і важливості у невеликих стабільних колективах.

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

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

Розпорядження можуть бути змішаними (спочатку для оперативності віддаються усні, у тому числі і телефонні, а потім робиться письмове підтвердження).

У цілому вважається, що службові розпорядження все-таки потрібно давати у письмовій формі, а особисті проблеми вирішувати в усній.

У залежності від цілей, особливостей ситуації, особистості і рівня розвитку робітників розпорядження можуть бути:

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

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

Наказ, що віддається усно, називається командою.

Іноді накази як додаткову інформацію можуть містити перелік санкцій, що застосовуються при порушенні термінів або порядку виконання завдання.

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

Якщо завдання звичайне, а відносини довірливі, розпорядженню краще надати форму прохання.

Рада залишає певну волю у відношенні змісту, зберігаючи непорушною лише її основну суть.

Від того як віддаються розпорядження, багато в чому залежить якість їх виконання. Тому вони можуть підсилюватися додатковими засобами впливу на виконавця: переконанням, апеляцією до логіки (якщо робітник має однакові з керівником погляди), побажанням, проханням (якщо сутність завдання з моральної точки зору виглядає сумнівною), обіцянкою винагороди, погрозами.

Задача, що ставиться в розпорядженні, повинна відповідати реальним можливостям виконавців (хоча на практиці бувають відхилення в або іншу сторону). Це дозволяє уникнути безкорисної витрати сил і засобів, якщо працівник не реалізовує цілком свої здібності, чи запобігає появі незадоволеності, якщо він це завдання не в змозі виконати. У той же час його можливості можуть збільшуватися у зв'язку з розвитком особистості.

При постановці задачі підлеглому потрібно пояснити, що та до якого терміну потрібно зробити, які засоби при цьому використовувати; яка його власна роль; з ким потрібно підтримувати контакти; які наслідки можуть виникнути у випадку вдалого чи невдалого завершення роботи. Задачі можуть

формулюватися в двох межах: максимальній, яку перевищувати не слід, і мінімальній, нижче якої не слід опускатися.

Необхідно мати на увазі, що більшість людей слабо сприймають віддалену перспективу і завжди починають з того, що їм ближче і зрозуміліше, тому завдання повинно бути ясно сформульовано, а терміни його виконання чітко визначені. Це дозволить їм правильно розподілити час і сили в процесі виконання роботи, створити умови, що дозволяють діяти в природному ритмі. Але не варто представляти роботу як термінову, тому що це приводить до нервозності, поспіху, падінню ефективності, а також створює суперництво серед виконавців.

Завдання повинно логічно впливати із сформованої ситуації, щоб виконавець добре розумів не тільки його зміст, але важливість, і обґрунтованість. Це забезпечується всебічним інформуванням виконавця про ситуацію, що склалася. У результаті, якщо навіть при формулюванні задачі виникнуть пробіли, підлеглий зможе їх самостійно виправити.

Організація діяльності по виконанню завдання повинна бути регламентована, у противному випадку послаблюється виконавська дисципліна. Але на практиці існують певні принципи щодо кількості норм і розпоряджень, які виконавець може враховувати, після чого вони починають ігноруватися незалежно від ступеня важливості. Проте, надмірна кількість інструкцій викликає плутанину, помилки і, як наслідок, появу нових інструкцій, ще більш дезорганізуючих роботу. Тому на практиці повинен існувати певний мінімум інструкцій, які є повними, ретельно (але без зайвої деталізації) складеними і такими, що не входять у протиріччя одна з іншою.

Суперечливість інструкцій і завдань приводить до додаткових витрат часу на пошук оптимальної лінії поведінки, неможливості покласти на когось персональну відповідальність, без чого є неможливим нормальний управлінський процес. Вважається, що суперечливі завдання, (наприклад, оптимізацію сполучення поточних і перспективних цілей організації) краще давати одному робітнику (це, щоправда, можливо далеко не завжди, у тому числі і по принципових розуміннях), і цей робітник сам повинен шукати компроміс між ними.

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

- відповідністю можливостям підлеглих, їхній культурі, рівню освіти, психологічним особливостям;
- можливістю прояву особистих здібностей, ініціативи, самостійності;
- розумінням важливості, відповідальності, корисності рішення сформульованої у завданні проблеми;
- наявністю термінів і форми звітності;

- формуванням у виконавців певного психологічного настрою на необхідні дії шляхом попередньої домовленості, доведенням завдання у формі ввічливого прохання незалежно від особистих відносин, підкресленням здібностей даного робітника успішно його виконати.

Віддаючи розпорядження, керівник повинен переконатися у гарному розумінні підлеглим його змісту, виключити можливість додаткових несанкціонованих доручень, довести до виконавця терміни і форму звітності і періодично здійснювати контроль за його діяльністю і результатами.

Одержуючи завдання, підлеглий повинний уважно слухати, уточнювати, не прагнучи в усьому розібратися самотійно, не спішити завіряти в успіху справи, оскільки своєчасність виконання завдання можуть порушити багато факторів. Зокрема: заспокоєність, що в резерві є багато часу; надія на допомогу керівника; пошук шляхів зняття із себе відповідальності; демонстрація керівнику своєї зайнятості; зайвий поспіх у формулюванні висновків; незнання якихось обставин; поява нових моментів і т.д. Тому потрібно приступати до роботи над завданням відразу ж дотримувати намічених термінів; не перекладати роботу на керівника; не квапитися з висновками, радитися з колегами і підлеглими, своїм керівником.

Контакт керівника і підлеглого найчастіше закінчується тим, що керівник формулює доручення, вказівку, розпорядження і в тій чи іншій формі пропонує виконати їх. Відомо, що від того, наскільки уміло і грамотно віддано вказівки, значною мірою залежить хід і результати виконання їх.

Існують рекомендації, які допоможуть завершити зустріч з підлеглим таким чином, щоб розпорядження керівника були сприйняті і виконані.

Обов'язковою умовою для точного і повного виконання наказу або завдання, виявлення при цьому самотійності і творчої активності є встановлення перед виконавцем конкретних, точних і чітко сформульованих цілей і завдань. Необхідно впевнитись, видавши завдання, що підлегли зрозуміли його так, як того прагнув керівник. Тому доцільно поцікавитись, як уявляє собі працівник мету і конкретний результат завдання, як передбачає діяти, які проміжні результати і терміни слід контролювати. Виконавець повинен завжди знати, чого від нього чекає керівник.

Видаючи завдання, слід передбачати форму його виконання, тобто розробити план (наприклад, підготувати наказ, лист, звіт або інший документ; завершити ремонт, реконструкцію, відвантаження; підібрати персонал; підготувати і передати матеріали тощо).

Формулюючи завдання, слід передбачити можливість контролю за його виконанням. Формулювання типу "Розберіться...", "До виконання..." та ін. не дають змоги з певною відповідальністю контролювати виконання завдання і, з цього погляду, використовувати їх недоцільно.

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

Часті зміни завдання, складу виконавців і термінів виконання викликають невпевненість, нестабільність у роботі найбільш сумлінних і кваліфікованих робітників. Тому зміст завдання, його мету, очікувані результати і терміни виконання керівник повинен всебічно оцінити.

Крім того, треба враховувати, що одноманітна і монотонна робота з часом стає неприємною. У таких випадках при можливості необхідно чергувати завдання, розширюючи коло інтересів працівника і сферу проблем, які він може вирішити.

Слід також мати на увазі, що виконання різноманітних завдань активізує приховані в людях можливості, сприяє удосконаленню їхньої майстерності і професійних навичок.

Якщо завдання видають групі працівників, доцільно обговорити його з усіма майбутніми виконавцями. Під час обговорення кожен робітник зможе усвідомити не лише загальне завдання, а й свою роль у розв'язанні його.

При цьому досягається важливий ефект - рішення одержує оцінку того, хто його виконуватиме. Навіть найдосвідченіший керівник не завжди може передбачити наслідки рішення, яке він приймає, і оцінити його часткові результати краще, ніж безпосередній виконавець. Розвиток цього методу може призвести до того, що з часом група найбільш підготовлених, творчих робітників може стати постійнодіючим дорадчим органом при керівникові.

Під час видавання завдання повинен бути встановлений термін його виконання, якщо необхідно - терміни проміжних етапів і робіт.

Не слід зловживати вказівками "терміново", "негайно", "якомога швидше" тощо. Такі вказівки знижують їхню дієвість, свідчать про низьку організацію процесу управління.

Неприпустимі ситуації, коли, дотримуючись вимог керівника, працівник, докладаючи максимальних зусиль, виконує завдання у зазначений строк, а потім результати його праці довго не використовуються або ж ігноруються взагалі. Така практика зміцнює впевненість працівника у необов'язковості дотримання встановлених строків, у формальній їх ролі.

Як виняток, звичайно, можуть виникати проблеми, які необхідно вирішувати терміново. Проте, якщо їх багато і вони стабільно повторюються, слід замислитись про причини цього явища.

Чітко організована, сумлінна праця, майстерність, акуратність, відповідальне ставлення до справи, а не поспішання, постійні окрики ("швидше, швидше", "зриваємо графік" та ін.) дають змогу добитися дійсно високих результатів.

Завдання слід виконувати у встановлений керівником строк. Якщо виконавець сам шукає шляхи вирішення його, це правило не втрачає своєї сили: краще прагнути правильно розв'язати завдання у встановлений час, ніж шукати краще рішення без певного строку.

Строк виконання встановлюють не за кількістю днів (наприклад, п'ять), а вказавши дату, до якої має бути досягнутий результат (наприклад, "До 10.12.03.").

Строк виконання документа, який надійшов до установи, визначають з моменту його реєстрації, незалежно від дати розгляду керівниками установ і підрозділів.

Строк виконання наказу, розпорядження, вказівок та інших внутрішніх документів визначають з моменту їх підписання; документ, який направлено в нижчестоящу організацію, - з моменту підписання документа керівником вищестоящої організації. Строки виконання усних завдань і доручень встановлює керівник.

Доручаючи завдання, працівника слід переконати в тому, що виконання його необхідне, що воно об'єктивно впливає з умов, які склалися. Переконання не повинно мати характер упрощування, слід спиратися на досвід, аргументи, логіку, обов'язково враховувати психологію, інтелект і рівень підготовки підлеглого.

Звичайно, не можна виключити ситуації, коли логіка аргументів і авторитет керівника недієздатні. У таких умовах керівник використовує владу, спираючись на авторитет посади та надані йому права.

Формою видавання розпоряджень або вказівок у цьому разі буде усний наказ. Найчастіше він використовується, коли завдання входить до посадових обов'язків працівника, але останній через складність, новизну незвичайність завдання ігнорує його, ухиляється від цієї роботи, шукає шляхи, які виправдовують неробство і безвідповідальність. Праця персоналу апарату управління в сучасних умовах характеризується великою кількістю таких ситуацій. Перехід до ринкових методів управління, нові соціальні акценти, зміцнення безпосередніх зв'язків підприємств із своїми партнерами, породжують багато нових, нетрадиційних проблем, більшість з яких дійсно складні і не мають аналогів у нашій господарській практиці. Тому спроби деяких керівників самостійно, без залучення інтелектуального потенціалу всього апарату управління подолати такі ситуації не завжди успішні.

Наказовий тон також необхідний у ситуаціях, які потребують негайних і неординарних дій, наприклад, ліквідація наслідків аварії, стихійного лиха, виконання термінового завдання, необхідність рішучого подолання негативних тенденцій та ін.

Головне – досягти того, щоб підлеглий побачив у завданні практичну користь, сприйняв його як необхідний крок до поліпшення справи.

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

Інколи варто підкреслити, що ніхто краще за обраного вами працівника не виконає завдання і тільки йому це під силу, що його розум, досвід, знання,

комунікабельність, наполегливість, організаційні здібності цінує керівник, що раніше він неодноразово виконував подібні, і навіть складніші завдання, що це доручення виражає довіру до підлеглого, впевненість у його можливостях.

Необхідно стимулювати спроби підлеглих самостійно вирішувати питання, які ставить перед ними керівник або які виникають у процесі роботи. Можливі помилки при цьому не слід оцінювати дуже суворо, щоб у працівника не зникало бажання і надалі діяти ініціативно.

Вказівка погано підготовленому, малодосвідченому і пасивному працівнику повинна однозначно містити дані про результат, якого чекають, і методи його досягнення; працівникові заповзятливому, схильному до самостійних дій досить повідомити мету, загальний результат, залишивши свободу вибору способів дії. Виходячи з конкретної оцінки здібностей підлеглого, вказівку можна віддати рішуче і суворо, у м'якій у формі поради або рекомендації.

Працівникові, у виконавчій практиці якого переважають формальні елементи, схильному до скрупульозного розуміння доручень або неуважному доцільно викласти суть завдання у письмовій формі, наприклад, у вигляді розгорнутої резолюції, викладеної на окремому аркуші або картці доручень.

Неприпустимо, коли у працівника складається враження, що завдання видане лише для того, щоб зайняти його, створити видимість роботи. Це викликає сумніви у доцільності виконання доручення і свідчить про невміння керівника правильно організувати справу.

Керівник повинен пам'ятати, що вимогливість - одна з найголовніших складових його авторитету. Зниження вимогливості, тим більше на догоду підлеглим призводить не тільки до погіршення виконавчої дисципліни, безладдя, безвідповідальності, а й до втрати поваги і довіри до керівника.

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

Віддавати розпорядження необхідно відповідно до обов'язків, які покладено на виконавця, і його реальних прав. Інакше кажучи, віддаючи вказівку, слід з'ясувати, чи дають змогу права, які має працівник відповідно до своєї посадової інструкції, виконати доручення.

Завдання повинні бути також і досить напруженими. Для цього необхідно:

- щоб строки виконання їх були більш стислими;
- завдання має відповідати можливостям і кваліфікації виконавця.

Завдання повинно мобілізувати творчі, професійні можливості працівника, давати змогу йому виявити свою самостійність, використати нетрадиційні, оригінальні методи вирішення.

Тон розпорядження і вказівки має бути доброзичливим, спокійним, але твердим. Сумніви у тому, що завдання треба виконувати, у працівника не

повинно виникати. При цьому керівник, віддаючи розпорядження, повинен щадити самолюбство, гідність і гордість працівника. Слід пам'ятати, що різкий тон, який не визнає заперечень, викликає реакцію, зворотну бажаній, замість того, щоб шукати шляхи і засоби якнайшвидшого виконання завдання, працівник зосереджує зусилля на тому, щоб показати його необов'язковість, невиконуваність, відсутність умов тощо. Крім того, серйозна розмова з особистою довірою і надією на успіх свідчить про важливість завдання і є могутнім стимулюючим фактором.

Віддаючи вказівки, керівник зобов'язаний забезпечити умови, необхідні для їх виконання. Важливою передумовою успіху при цьому є розмова з виконавцем, вислуховування його думок і порад. Дійсно, доручення буде виконувати він і, таким чином, його оцінка ситуації може виявитися докладнішою і повнішою. Бажання керівника прислухатися до думки виконавця завжди впливає на останнього позитивно, змушуючи його діяти самостійно, ініціативно, відповідально. Крім того, розмовляючи з підлеглими, керівник з'ясовує, чи правильно сприйняли його доручення, і в разі потреби коригує свої вказівки, в тому числі методи і строки їх виконання. При цьому треба підкреслити, що керівник не повинен ставати співвиконавцем власного завдання, брати на себе відповідальність за його реалізацію.

У процесі обміну думками виконавцю слід надавати можливість викласти свій погляд і дістати відповіді на запитання, які у нього виникли.

Доцільно виділити у завданні певні етапи, окремі частини, ділянки. Це дає змогу краще уявити проблему та ефективніше контролювати хід її виконання.

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

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

Авторитет керівника знизиться і тоді, коли працівник, який уже має завдання, дістане нове від керівника більш високого рангу (наказ "через голову" безпосереднього керівника). Це порушує принцип єдиноначальності, і в управлінській практиці є неприпустимим. Якщо ж такий інцидент мав місце, підлеглий зобов'язаний доповісти про одержання ще одного завдання безпосередньому керівнику, який приймає рішення про вихід із ситуації, що склалася. Неприпустимо в разі невиконання завдання посилатися, на те, що цьому заважало доручення вищестоящого начальника. Тим більше неприпустимо, якщо підлеглий сам вирішує, що виконувати раніше. Такий порядок вносить невизначеність в управління, знижує впевненість керівника у точному і своєчасному виконанні своїх вказівок.

Визначаючи підлеглому завдання, керівник нерідко відчуває відвертий або прихований його опір. Як правило, це пояснюється рядом причин: побоювання

нового; сила інерції і звичка робити те, що не потребує великого розумового напруження; небажання докладати додаткових зусиль під час переходу до нових методів роботи; відсутність зацікавленості в тому, щоб працювати більш кваліфіковано, та ін. Керівник, знаючи ці та інші причини опору підлеглих, повинен поступово подолати його, викликати у працівника бажання працювати по-новому, використовувати нетрадиційні методи і засоби.

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

- посилення на зайнятість;
- намагання переконати, що доручення не входить до обов'язків підлеглого, передбачених посадовою інструкцією. При цьому слід зазначити, що посадова інструкція підлягає періодичному перегляду і затверджується керівником. Таким чином, він має право і змінити те або інше її положення, крім того, в тексті інструкції слід зазначити, що працівник виконує оперативні та інші вказівки керівника, які впливають із реальних виробничих обставин;
- доведення, що виконання завдання залежить від третьої особи;
- вимагання допомоги, яка явно не може бути надана;
- посилення на відсутність необхідного досвіду, знань, недостатню кваліфікацію; така ситуація спонукає керівника навчати підлеглого або допомагати йому; в тому та іншому випадках частину роботи і відповідальності бере на себе керівник;
- шантаж безпосереднього керівника погрозами скарг на адресу вищестоящої або громадської організації, тощо;
- посилення на те, що виконання завдання нічого не змінить у загальному безладді, а тому не слід починати;
- вказівка на неточність або незначну помилку в формулюванні завдання і доведення того, що воно незрозуміле і в зв'язку з цим виконати його неможливо;
- намагання переконати керівника в тому, що завдання виконає краще інший працівник.

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

Питання для самоперевірки

- 1. Охарактеризуйте основні види розподілу та кооперації праці на підприємстві.*
- 2. Назвіть особливості розподілу функцій між членами загального керівництва підприємства.*
- 3. Розкрийте зміст розпорядчої діяльності менеджера.*

Тема 4. Планування особистої роботи менеджера

4.1. РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА

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

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

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

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

Причиною незадовільної роботи багатьох керівників, особливо початківців, є невміння розпоряджатися часом. Такі менеджери прагнуть виконати усі завдання самостійно, встигнути на усі наради, прийняти усіх відвідувачів, глибоко вникнути в усі питання діяльності підприємства. Вони приїждять на роботу першими і їдуть з неї останніми. При цьому чимало справ залишаються невиконаними. Керівник, який не вміє розпоряджатися часом, нездатний побачити перспективу за безліччю повсякденних турбот. Врешті ефективність його праці мінімальна, виникає відчуття незадоволення собою, підлеглими, невпевненість у власних силах. Причиною цього є невміння планувати роботу.

Для менеджера, що має недолік часу на рішення виробничих, фінансових, соціальних і інших проблем, характерні:

- безплановість у використанні робочого часу і слабе опрацювання ключових сфер діяльності;
- нервозність, поспішність і сумбурність у діях;
- нетерплячість у прийнятті рішень і у відносинах з рівними за рангом і з підлеглими;
- недостатній рівень розподілу управлінської праці в підрозділах і низький ступінь делегування функцій і відповідальності підлеглим;
- відсутність порядку на робочому місці;

- надмірність і безсистемність роботи з документами і кореспонденцією, що надходить;
- використання принципу "що не встиг на роботі - дороблю вдома".

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

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

Аналіз використання робочого часу вітчизняними керівниками свідчить про наступне: тривалість робочого часу перевищує норму на 3 години, а корисна зайнятість при цьому складає всього 5-6 годин; заступники директора "перепрацьовують" по 2-3 години, а корисна зайнятість відповідно складає 5 і 6 годин. Керівники підрозділів використовують час приблизно так само, як і головні фахівці. Коли йдеться про корисну зайнятість, то мається на увазі перелік робіт, видів діяльності, прийняття рішень і т.п., що входять у компетенцію тільки цих керівників.

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

Уміння ощадливо і раціонально використовувати робочий час, постійно удосконалювати процес його планування - ознака організованого керівника. Під плануванням робочого часу досить часто розуміють простий перелік поточних справ на наступний день. Зважаючи лише на перелік робіт і не знаючи їх тривалості, на практиці, у кращому випадку, обмежуються спробою оцінити обсяг майбутньої зайнятості без аналізу бюджету часу. Але урахування витрат робочого часу з усіх видів робіт дає можливість одержати повну картину завантаження.

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

Для керівників вищого організаційного рівня - голова ради, президента, віце-президента корпорації притаманні дуже напружений ритм і величезний обсяг роботи, що зумовлюються особливістю завдань, змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищах організації. Керівник такого рівня не може бути

впевнений у вірності прийнятого рішення, оскільки організація продовжує діяти, а зовнішнє і внутрішнє середовище продовжує змінюватися, тобто постійно існує ризик допустити помилку. Проведені дослідження показали, що робочий тиждень керівників вищої ланки управління триває 60-80 годин на тиждень і витрачається на:

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

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

Деякі дослідження свідчать, що керівники середнього рівня витрачають близько 89% часу на спілкування зі своїми підлеглими та співробітниками. Існує й інша думка, згідно з якою керівник середнього рівня тільки до 34% свого робочого часу залишається на самоті.

Характеризуючи роботу керівників низової ланки, необхідно відзначити, що їхня робота є напруженою і наповнена частими перервами, переходами від вирішення однієї задачі до іншої. Середня тривалість виконання одного завдання становить біля 48 секунд.

Термін виконання рішень також короткий. Вони майже завжди реалізуються менш ніж за два тижні.

У США опитали понад тисячу керівників вищої і середньої ланки. Результат виявився таким: з кожної сотні керівників тільки одному вистачає робочого часу для вирішення усіх питань; десятьом потрібно часу на 10% більше, сорока - 25 % часу додатково, а іншим не вистачає 50% часу.

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

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

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

дозволяє не тільки раціонально використовувати час, але й досягти успіху і бути впевненим у собі.

Аналогічно тому, як організація планує стратегію своєї діяльності, кожна людина повинна думати про майбутнє і не піддаватися перебігу подій.

Головна перевага планування роботи полягає в тому, що воно приводить до значної економії часу в цілому.

Існує оптимум витрати часу на планування, після якого подальше збільшення часу на планування стає неефективним від загального планового періоду (рік, місяць, тиждень, день). Такий оптимум має складати не більше 1%.

Успішна діяльність організації можлива лише за умови, що планування в ній здійснюється цілеспрямовано. Проте керівництво багатьох організацій через зайву самовпевненість не приділяє належної уваги розробці плану і тому змушене удаватися до "вольового" управління, що призводить до аврального режиму роботи і, у кінцевому рахунку, - до заниженої якості результату. Цілі таких керівників, як правило, змінюються щоденно, і їхній спосіб роботи яскраво демонструє, як не потрібно реалізовувати план.

Якщо є впевненість, що задача добре вивчена і достатньо проста для того, щоб можна було її вирішити без застосування формальних методів планування, то ця обставина виправдовує прагнення заощадити час на плануванні та використати його для організації і координації. Тому деякі організації можуть досягти визначеного рівня успіху, не докладаючи значних зусиль на формальне планування. Більш того, саме лише планування і сам план не гарантують успіху. Проте формальне планування може створити ряд цінних і істотних чинників для успіху організації.

Практичне значення планування особистої роботи менеджера полягає у наступному:

1. Якщо комплекс робіт вирішує конкретну задачу та направлений на кінцеві цілі управлінської діяльності, то добре розроблені плани забезпечують їхнє досягнення. Планування визначає що, кого, коли, де, як, скільки і навіщо потрібно для досягнення даної цілі. Таким чином, воно є засобом створення ланки між постановкою цілі і більш повним планом її реалізації.
2. Планування дозволяє оцінити практичні можливості досягнення цілей. Воно є єдиним засобом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей.
3. Планування полегшує пошук кращих і більш ефективних шляхів досягнення цілей організації.
4. Планування виявляє і встановлює зони потенційних проблем і несподіваних наслідків.
5. Планування забезпечує основи для оцінки витрат і розробки бюджетів, календарних планів і ресурсів.
6. Планування є основою для контролю. Щоб контроль був ефективним, його варто тісно пов'язати з плануванням. Таке узгодження є дуже важливим для

забезпечення ефективності процесу управління в цілому. Ефективний кількісний метод його здійснення - це складання графіків, розкладів і бюджету.

7. Планування допомагає визначити потрібні робочі взаємодії і взаємовідносини. Оскільки воно служить для формування цілей, то допомагає створити єдність загальних цілей у межах організації.
8. Планування дозволяє передбачити обставини, які варто враховувати при досягненні цілей. Формальне планування сприяє зниженню ризику в процесі прийняття рішень.

Виділяють наступні складові планування.

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

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

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

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

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

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

П'ята складова. Внаслідок ускладнення господарських задач, витрат виробництва через ріст цін і непередбачуваність економічної ситуації збільшується й елемент ризику в реалізації цілей організації. Тому умовою фінансування плану реалізації цілей організації є не просто план, а план, який може бути реалізований.

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

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

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

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

4.2. ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА

Як відомо, будь-яка діяльність повинна мати мету і здійснюватися за раніше складеним планом. Повною мірою це стосується праці менеджера. Як функція управління планування полягає у встановленні цілей і визначенні шляхів їх досягнення.

Отже, процес планування праці керівника повинен починатися з вибору менеджером особистих цілей.

Ціль - це те, до чого прагнуть, орієнтир, який намічено досягнути. Вона визначає кінцевий результат. Необхідно усвідомлювати, що тут мається на увазі не те, що ми робимо, а те, заради чого ми це робимо. Ціль - це свого роду виклик, що спонукає до дій; це конкретний стан певних характеристик організації, досягнення яких є бажаним і на досягнення яких направлена діяльність даної організації. Навіть найкращий спосіб роботи марний, якщо ми заздалегідь чітко не визначимо те, чого прагнемо. У свою чергу, щоб поставити ці цілі, треба думати про майбутнє. Ціль дає зрозуміти, у якому напрямку необхідно рухатися. Значимість цілей дуже важко переоцінити. Цілі є вихідною точкою планування діяльності, цілі лежать в основі побудови організаційних

відносин, на цілях базується система мотивації, яка використовується в організації, крім того, цілі є точкою відліку в процесі контролю та оцінки результатів праці окремих співробітників, підрозділів та організації в цілому.

Встановлення цілі - це свідоме виконання своїх дій для її реалізації. Встановлення цілей - це постійний процес, оскільки в процесі діяльності керівника може з'ясуватися, що ті або інші параметри змінилися, що призводить до необхідності зміни цілі. Саме в постановці цілей полягають основи діяльності підприємства і його успішне майбутнє. Якщо у менеджера існує усвідомлена ціль, то туди ж спрямовані й усі неусвідомлені сили менеджера, тобто цілі служать для концентрації сил на важливих напрямках.

Цілі менеджера повинні відповідати таким вимогам:

1. Цілі повинні бути досяжними.

Звичайно, цілі повинні містити певний виклик для менеджера. Цілі не можуть бути досить легкими для досягнення. Але вони також не можуть бути нереалістичними, такими, що виходять за граничні можливості менеджера. Нереальні цілі призводять до демотивації керівника та втрати ним орієнтира, що дуже негативно позначається на діяльності організації.

2. Конкретні та вимірювані цілі.

3. Цілі повинні мати конкретний часовий горизонт.

Цілі повинні бути досягнуті в строго встановлені терміни. Порушення цих термінів може розглядатись як невиконання встановлених цілей.

4. Суперечливість цілей (цілі повинні бути узгоджені між собою).

Процес встановлення особистих цілей менеджера передбачає три етапи:

1. Визначення цілей.

Насамперед, керівник повинен визначити, чого він бажає досягти в особистому і професійному плані.

2. Аналіз можливостей досягнення встановлених цілей.

На цьому етапі слід проаналізувати свої сильні і слабкі сторони, які можуть полегшувати або ускладнювати досягнення цілей, а також відповідність між цілями і наявними ресурсами. Наприклад, керівник ставить за професійну мету зайняти посаду віце-президента фірми із зовнішньоекономічної діяльності. Однак, це потребує обов'язкового знання іноземної мови. Керівник має визначити, які ресурси він має (часові, матеріальні, здібності до мов) для досягнення мети.

3. Уточнення і конкретне формулювання цілей. Для подальшого планування необхідно залишити тільки реальні для досягнення цілі. Вони мають бути також чітко сформульовані і мати часову характеристику. Пропонується встановлювати довго- (життєві), середньо- (до 5 років) і короткострокові (до 1 року) цілі.

Після встановлення цілей розпочинають власне планування праці. Керівникові складно, або неможливо, складати конкретні плани на більш-менш тривалий період, оскільки під впливом всіляких непередбачених факторів їх доведеться постійно переглядати. Тому на практиці, як правило, обмежуються

розробкою плану особистої роботи на день, тиждень, місяць. Причому план на місяць часто складають недокладне, зазначаючи в ньому лише невідкладні і найбільш важливі справи.

На практиці планування часу полягає у його розподілі по видах робіт. Узагальнений розподіл часу регламентується за допомогою розпорядку робочого дня, який будується з урахуванням розпорядку дня вищого керівництва, враховує періодичність виконання окремих робіт і здійснює їх узгодження. Треба мати на увазі, що з підвищенням рівня управління зменшується час, що витрачається на управління основною діяльністю, і росте час на адміністративну, організаційну роботу, представництво, розв'язання соціальних проблем.

Процес розробки плану особистої праці менеджера пропонується здійснювати за схемою, наведеною на рис.4.1.

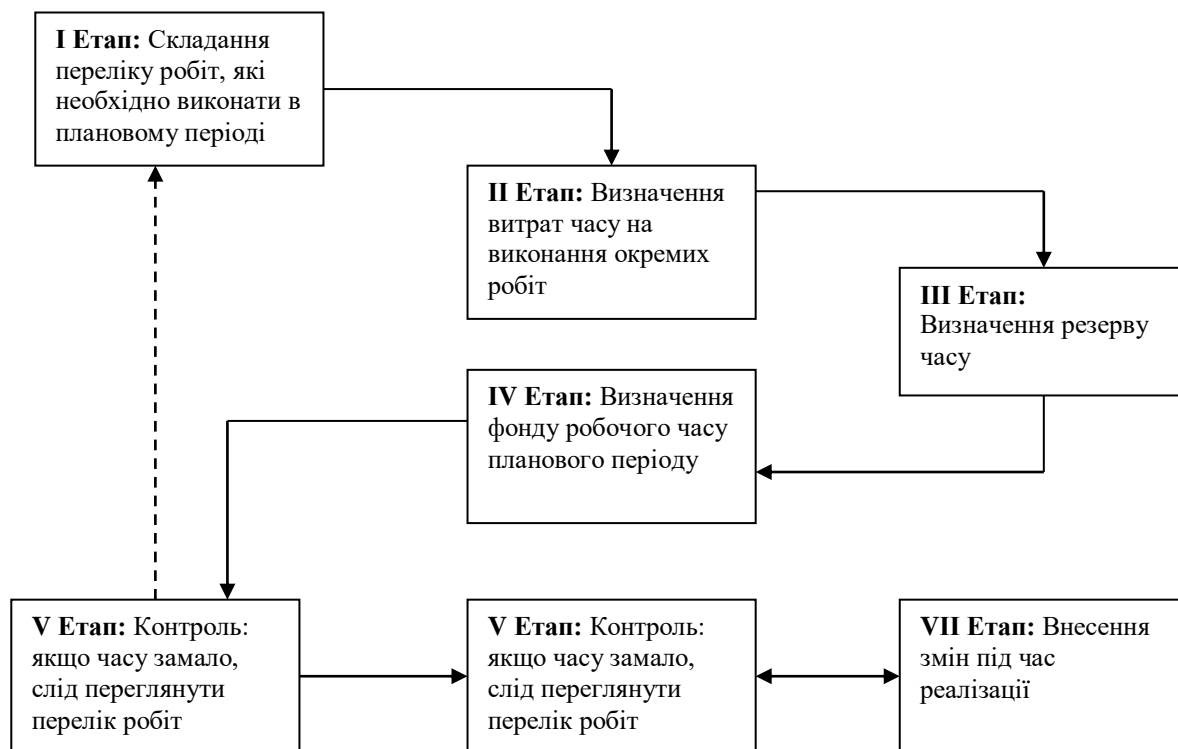


Рис.4.1.-Схема процесу планування особистої праці менеджера

На першому етапі менеджер складає перелік справ, які слід виконати протягом планового періоду. Це можуть бути завдання із перспективного переліку справ, не виконаних у минулому періоді, додані інші справи, завдання, які періодично виникають. Перелік робіт слід складати у письмовій формі.

Наприклад, у переліку справ на день відображають такі питання: проведення нарад, прийомів, робота з документацією, поїздки, контроль, телефонні переговори та ін. На цій стадії досить лише наближеного ранжування завдань, тобто розподілу їх за ступенем важливості або терміновості.

Другий етап: після складання переліку робіт на плановий період необхідно визначити витрати часу, потрібного для виконання кожного виду роботи.

Безумовно, це складне завдання, оскільки керівникові важко заздалегідь передбачити, яких витрат часу потребує та чи інша робота. Тут багато що залежить від складності і незвичайності вирішуваних завдань, досвіду і професіоналізму самого керівника, кваліфікації управлінського персоналу та інших факторів. Разом з тим тривалість ряду управлінських дій можна оцінювати досить точно. Наприклад, керівники регламентують заздалегідь тривалість прийому відвідувачів з особистих питань, нарад та ін.

В цілому оцінка потрібних витрат часу буде приблизною, що потребуватиме коригування їх в ході реалізації завдань. Разом з тим встановлення тривалості виконання робіт дисциплінує керівника, примушує його укладатися у встановлений строк.

Третій етап: оскільки заздалегідь неможливо передбачити, які завдання потрібно буде виконати протягом планового періоду, слід зарезервувати час для непередбачених справ.

Взагалі робочий час керівника можна поділити на три частини з таким розподілом часу:

- заплановані справи - 60%. Виходячи з 8-годинного робочого дня, запланована активність не повинна перевищувати 5-6 год.;
- резерв часу на непередбачені роботи - 20%;
- резерв часу на творчу діяльність керівника - 20%.

Отже, співвідношення між плановим часом і резервом має становити 60:40.

Четвертий етап: необхідно визначити фонд робочого часу планового періоду. Визначаючи плановий час, слід виходити з 5-6 годин на день. Таким чином, у тижневому плані за п'ятиденний тиждень загальний фонд робочого часу становитиме 40 год., а для розв'язання планових завдань - не більше як 30 год.

П'ятий етап: перш ніж остаточно встановити план особистої роботи, необхідно здійснити контроль співставленням розрахованих на другому етапі витрат часу на виконання планових робіт з фондом робочого часу.

Якщо спостерігається перевищення потрібних витрат часу над фондом планового періоду, необхідно переглянути перелік планових робіт. Менеджеру слід проранжувати планові роботи з погляду важливості і невідкладності їх і вилучити другорядні дії. Так, не дуже термінові справи можна перенести для виконання у наступному періоді. Слід також делегувати частину робіт підлеглим.

Шостий етап: менеджер складає план особистої роботи до виконання. Для зручності такі плани рекомендується розробляти за допомогою щоденників часу, в яких відображають завдання, необхідні дії, номери телефонів, адреси та іншу інформацію.

Завдяки встановленому резерву часу менеджер має змогу протягом планового періоду адекватно реагувати на можливі ускладнення в процесі

реалізації тих або інших завдань, розв'язувати непередбачені справи, займатися творчістю. Практика свідчить, що планування особистої праці не потребує від менеджера значних витрат часу. Для складання плану досить витратити в кінці робочого дня 10-20 хв. Натомість переваги планування особистої праці перевищуватимуть ці витрати. Зокрема, раціональне планування особистої праці менеджера дає змогу скласти план на наступний день, чітко уявити завдання, упорядкувати роботу протягом дня, подолати забудькуватість, сконцентрувати увагу на найважливіших завданнях, самодисциплінує під час виконання завдань, дає відчуття успіху в кінці робочого дня, підвищує задоволеність і мотивацію і в цілому сприяє ефективності праці.

Планування робочого часу менеджера повинно здійснюватися з урахуванням раціональної черговості проблем, які необхідно вирішити. Спочатку слід планувати справи:

- з фіксованим терміном виконання;
- ті, що вимагають значних витрат часу;
- неприємні справи, відкладання яких на потім небажано.

Далі планується рутинна робота і виконання повсякденних обов'язків. Третє місце відводиться другорядним і епізодичним справам (наприклад, читанню поточної кореспонденції, обходу робочих місць).

У будь-якому випадку при плануванні встановлюється точний термін завершення роботи. Якщо в задані терміни вона не може бути виконана, в плані передбачається можливість перенесення її на більш пізній період.

Передумовами планування часу є його ретельне документування і контроль за його використанням, що дозволяє мати точне уявлення про нього, краще розподіляти на здійснення тих або інших робіт, а також узгодження своїх дій з підлеглими і колегами.

На практиці існує декілька видів використання планів:

- 1) довгострокові плани, за допомогою яких розподіляється час на реалізацію значних життєвих цілей, що вимагають багатьох років, а в деяких випадках і десятиріч (отримання освіти, просування до певної посади і т.п.);
- 2) середньострокові плани, до яких можна віднести річні; вони фіксують розподіл часу на рішення більш конкретних задач; передусім виробничого характеру;
- 3) короткострокові плани (квартальний, місячний, декадний, тижневий, денний), що деталізують середньострокові плани. У місячних планах витрата часу на кожний вид діяльності, включаючи необхідні резерви, передбачається в годинах; в декадних (тижневих) відображаються усі без виключення справи і час, необхідний для їх виконання.

При складанні короткострокових планів визначається центральна, найбільш трудомістка проблема періоду, яка повинна бути вирішена в його рамках; задачі, що виходять за його межі і задачі, до рішення яких треба приступити; можливі труднощі.

У місячних планах потрібно враховувати критичні дні і особисті біоритми - фізичний, емоційний і інтелектуальний, що складають відповідно 23, 28 і 33 дні. На позитивні фази цих періодів плануються справи, що вимагають підвищених навантажень.

Урахування принципу підвищеної працездатності є необхідним і в денному плані. У більшості людей є два її піки: з 9 до 13 і з 16 до 18 год. На цей час необхідно планувати найбільш складну і відповідальну роботу.

Денний план повинен включати вирішення не більше 10 проблем, зокрема, не більше трьох першорядних, робота над якими здійснюється насамперед. Найважливіші, а також самі неприємні справи планують на ранкові години, з тим щоб до вечора їх вдалося завершити. Однорідні задачі групуються в денному плані роботи блоками. Це дозволяє не "перескакувати" з однієї проблеми на іншу і економити таким чином час.

Як і всі інші, денні плани витрачання часу повинні складатися у письмовій формі, оскільки таким чином закладені в них справи важче ігнорувати. Крім того, записи розвантажують пам'ять, дисциплінують, дозволяють чіткіше розподіляти роботу, робити її більш цілеспрямованою. По записах також легше контролювати виконання планів і оцінювати їх підсумки.

Складання денного плану слід починати напередодні увечері у декілька етапів. Спочатку формулюються його задачі, в які включаються перенесені з місячного і тижневого (декадного) планів завдання; перехідні з плану попереднього дня, не вирішені до даного моменту; що не плануються заздалегідь внаслідок повторюваності; що можуть раптово виникнути. Витрати часу на них визначаються з урахуванням можливого способу їх рішення. У денному плані передбачаються "вікна" на випадок необхідності вирішувати несподівані проблеми і десятихвилинні перерви після кожного часу роботи.

Потім ще раз уточнюється пріоритетність задач; виділяються ті з них, за які настала пора рішуче братися, і уточнюється, кому з підлеглих що можна доручити.

Вранці складений напередодні денний план ще раз уточнюється керівником спільно з референтом або секретарем, щоб врахувати нові обставини, які раптово з'явилися (наприклад документи, що поступили за ніч). Як і будь-який інший, денний план використання часу повинен бути гнучким; жорстко в ньому регламентуються тільки питання, пов'язані із запрошенням людей, наприклад наради, прийом відвідувачів і т.п.

Планування часу сприяє підвищенню ефективності використання робочого дня. Вважається, що останній краще усього починати в один і той же час, оскільки людина — раб своїх звичок. Це забезпечує хороший тонус і дозволяє на ділі реалізовувати принцип "чоловік - господар роботи, а не робота - господиня людини".

Важливо, щоб керівник починав свій день раніше підлеглих і до їх приходу на роботу міг уточнити завдання і вжити заходів для подолання труднощів. Після цього виконуються найбільш важкі і неприємні справи, а у другій

половині дня -легкі. Така послідовність зумовлена не тільки наростанням втоми, але і тим, що після обіду підлеглі звичайно приходять з проханнями про допомогу і роз'яснення тих або інших питань. Тому у другій половині краще займатися нескладними справами, наприклад переглядом пошти або розв'язанням проблем, що з'явилися зранку.

Для економії часу необхідно уникати імпульсивних вчинків і не відволікатися по можливості на знов виникаючі проблеми, які можуть потребувати нових дій. Їх доцільно зафіксувати і повернутися до них пізніше, що дозволить завершити почате, а їм "відлежатися" і прийняти більш чіткі контури. Фіксація матеріалу корисна також на випадки раптових перерв у роботі, оскільки дозволяє швидше повернутися до неї.

Варто мати на увазі, що багато заходів в роботі менеджера щорічно повторюються. Тому секретар або особисто менеджер може представити на день, декаду, місяць перелік наступних повторюваних заходів:

- загальні збори, засідання ради керуючих та ін.;
- поточні наради з планування, забезпечення контролю за процесом діяльності підприємства;
- збір окремих колективів, працівників;
- важливі виставки, ярмарки, конференції, симпозіуми і т.п.

Чимала кількість днів у році уже буває зайнятою. Це варто враховувати при тижневому і місячному плануванні. При цьому важливо вирішити, на якому заході менеджер буде присутній особисто, а на яких його може замінити підлеглий.

При наявності річного плану можна приступити до планування робочого часу протягом найближчих двох місяців, що дозволяє встановити гарний огляд робіт, які переходять з місяця на місяць. Аналогічно є ефективним двотижневий план із вказівкою дати, часу і терміну виконання того або іншого заходу.

У теорії і практиці управління вказується, що при плануванні часу доцільно користуватися методом виявлення ключових сфер (ключових задач, ключових функцій). Менеджер повинен вирішити, які ключові сфери варто вважати найважливішими для себе в роботі, особистому житті: родина; емоційний і фізичний стан; друзі, клуб, партія; співробітники, підлеглі; поліпшення технології на підприємстві; фінансові результати; положення підприємства на ринку; стан організованості в роботі і дисципліна праці; підвищення кваліфікації і т.п. Необхідно визначити, чого менеджер хоче домогтися у кожній з виділених ключових сфер протягом тижня, місяця, року. У зв'язку з цим плануються конкретні заходи.

Менеджер, що не обмірковує заходи щодо управління часом, попадає в цейтнот, що у свою чергу викликає найсильнішу психічну напругу, стрес і незадоволеність результатами роботи.

У практиці управління відомий ряд факторів діяльності менеджерів, що негативно впливають на управління часом і планомірність у роботі.

Одним з таких факторів є повільність - головний ворог успіху в роботі. Причиною повільності є шкідлива звичка менеджера відкладати справи "на потім", а також плутати справи важливі з терміновими. Звичайно повільність у роботі менеджера з'являється тоді, коли він зіштовхується зі справою, яка для нього є неприємною або складною, або, нарешті, породжує невизначеність.

Відчуття "неприємності" змушує відкладати документ або діловий папір у нижню шухляду столу в надії, що "обійдеться" і що реагувати зрештою зовсім не прийдеться.

Менеджер найчастіше може відкладати рішення складних задач, не знаючи, як до них підступитися. Його позиція в цій ситуації буває обумовлена:

- страхом перед можливою невдачею;
- страхом перед особистою некомпетентністю з даного питання;
- страхом перед великою тривалістю роботи;
- недостатньою привабливістю роботи;
- неясністю вигод, що принесе робота;
- недостатністю наявної інформації;
- переконаністю марності роботи.

У випадку неясності проблеми менеджер знаходиться в розгубленості і нерішучості. Невизначена ситуація змушує його проводити нескінченні консультації, наради, збирати додаткову інформацію, вимагати відстрочок і т.п. Однак час іде і робота може бути не виконана в термін.

Негативно впливають на управління часом систематичні запізнення менеджера через затримки у дорозі, відсутність чітких записів про час нарад, бесід, зустрічей з діловими людьми і своїми співробітниками, через недостатню особисту зібраність і пунктуальність у роботі.

Слід також зазначити негативний вплив на ефективність використання робочого часу фактору, пов'язаного з недостатньо науково обґрунтованим устаткуванням робочого місця менеджера, зокрема: меблі не відповідають ергономічним вимогам; недостатнє освітлення робочого приміщення; дратівне фарбування стін або малюнок шпалери; відсутність персонального комп'ютера та іншої оргтехніки, щотижневика, календаря, телефону, селекторного зв'язку і т.п. Ускладнює положення низька кваліфікація секретаря (референта, помічника), що негативно впливає на продуктивність праці менеджера.

З метою управління робочим часом менеджеру необхідно дотримуватися наступних правил планування робочого дня:

Правила початку дня:

- починайте день з позитивним настроєм;
- добре поснідайте і без поспіху - на роботу;
- починайте роботу по можливості в той самий час;
- повторний огляд плану дня;
- погоджуйте план дня із секретарем;
- вирішивши відносно просту задачу, створіть собі гарний настрій;
- ранком займіться важливими і складними задачами.

Правила, що стосуються ходу робочого дня:

- фіксуйте терміни виконання завдань;
- уникайте дій, що викликають зворотну реакцію;
- відхиляйте додатково виникаючі невідкладні проблеми;
- уникайте незапланованих імпульсивних дій;
- вчасно робіть паузи і дотримуйте розмірного темпу роботи;
- виконуйте невеликі однорідні справи серіями;
- використовуйте паузи між серйозними справами;
- виділяйте "для себе" не менше однієї години робочого часу;
- контролюйте час і плани.

Правила завершення робочого дня:

- завершуйте почате;
- здійсніть контроль результатів і самоконтроль;
- складайте план наступного дня;
- відправляйтеся додому з гарним настроєм: для цього визначте найважливішу позитивну подію дня.

Раціоналізація витрат часу на регулярно повторювані роботи

Аналізуючи всю свою щоденно повторювану роботу й осягаючи характер кожної операції, керівник може знайти безліч шляхів для економії часу.

Систематична, повсякденна, цілеспрямована робота відповідно до розкладу, чітко визначення і проведення зборів, нарад і засідань з детальною підготовкою обговорюваних і розв'язуваних питань, їхня регламентованість, ритмічність дозволяють значно зменшити витрати часу.

Треба домагатися, щоб підлеглі знали години, дні й час прийому, коли і з ким можна вирішувати питання за відсутності керівника.

Щоденна практична діяльність керівника повинна бути спрямована на удосконалення порядку і методів виконуваних робіт. Менеджеру слід проаналізувати типову схему його щоденної роботи і визначити, чи важлива саме така послідовність для результатів її виконання. Чи не витрачає він першу ранкову годину роботи марно на вирішення задач, які не є терміновими та важливими? Чи уміє він почекати з виконанням чергової поточної роботи доти, доки не виконає якусь важливішу справу? Чи виробив він в собі звичку попередньо готуватися до всілякої діяльності?

Класики праксеології справедливо відзначають, що секрет гарної імпровізації - у гарній підготовці. Звичайна практика підтверджує переважну частку підготовки в розвитку всякого роду удосконалення.

Менеджеру необхідно проаналізувати, чи не захоплюється він засіданнями й особливо в перші години роботи? Чи не проводить їх для "галочки" чи за

вказівкою зверху? Слід пам'ятати, що особливе захоплення засіданнями виявляють слабкі керівники, що мають невисокі ділові якості.

Якщо ж менеджер проводить ділову нараду з метою колективного обговорення, вироблення правильного рішення і прискорення його реалізації, то можна забезпечити його ефективність і дієвість шляхом:

- чіткої підготовки і правильної організації роботи;
- визначення досить конкретного кола розв'язуваних питань;
- запрошення мінімального числа дійсно необхідних працівників;
- встановлення чіткого регламенту і дійових заходів його дотримання.

Рекомендації менеджеру щодо раціоналізації витрат часу на проведення ділової наради:

1. Майте попередню думку з обговорюваного питання.
2. Починайте нараду в чітко призначений час, навіть якщо і не всі ще з'явилися.
3. Якщо відсутні працівники, відповідальні за питання, що розглядаються, з'ясуйте причину відсутності і перенесіть нараду. Проведіть з ними відповідну бесіду. Якщо треба, накладіть стягнення.
4. Упевнено керуйте ходом наради.
5. По-діловому, конкретно сформулюйте мету його, запропонуйте регламент, визначте загальну тривалість наради.
6. Домагайтеся в ході обговорення діловитості, направляйте суперечки в потрібне русло, стежте за регламентом.
7. Питання ставте перед усіма чи конкретно запропонуйте висловитись працівнику, думка якого є дуже важливою.
8. Виступаючи, будьте зосереджені, враховуйте склад, рівень та інтереси слухачів, володійте собою.
9. Завершуючи нараду, підведіть підсумки. Доручіть підготовку рішення чи сформулюйте програму подальшої роботи над проблемою.
10. Забезпечте наявність стенограми чи протоколу магнітофонного запису. Дійте так, щоб у підлеглих залишилося враження дієвості та необхідності даної наради.

Раціоналізація витрат часу на нерегулярні і не передбачені роботи

Витрати часу на короткочасні нерегулярні роботи доцільно включати в резерв робочого плану і розкладу, не порушуючи при цьому виконання запланованих робіт. Роботи ж, що призводять до порушення графіка на тривалий час, доцільно виконувати, прагнучи того, щоб вони могли принести максимальні результати, наприклад, в області перспективних рішень, аналізу власної минулої діяльності, пошуку нових шляхів до удосконалення організації і управління. При цьому, корегуючи графік попереднього чи наступного дня, рекомендується покладати менш важливі задачі на заступника і секретаря. При систематичному характері понаднормових робіт, обумовлених збільшенням

завдання, вихід варто знаходити в удосконаленні організації робіт, у новому розподілі функцій, у поліпшенні методів і техніки роботи.

4.3. ВИБІР ПРІОРИТЕТНИХ СПРАВ МЕНЕДЖЕРА

Внаслідок значного перевищення обсягу функцій, покладених на керівників, над їхніми можливостями реалізувати ці функції, керівникам доводиться приймати рішення про першочерговість завдань і справ. У цьому випадку прийняття рішення означає визначити пріоритетність.

Деякі проблеми керівників полягають у тому, що вони часто намагаються виконати дуже великий обсяг роботи; витрачають свої сили на окремі, часто несуттєві справи, у кінці напруженого робочого дня такі керівники роблять висновок, що хоч зроблено нібито чимало, однак дійсно важливі справи залишилися або незакінченими, або взагалі не зрушили з місця. Ефективна робота менеджера полягає у тому, що він завжди завершує послідовно і цілеспрямовано за один раз одну справу. Передумовами цього є прийняття однозначних рішень про першочерговість справ, складання відповідного переліку пріоритетів і додержання їх.

Визначити пріоритетність - означає прийняти рішення про те, яким із завдань слід надати першочергового, а яким другорядного значення.

Усі справи виконати неможливо. Визначення пріоритетності є настільки звичайною справою, що часто виконується несистематичне і навіть несвідомо. Разом з тим є необхідним свідоме визначення однозначних пріоритетів, послідовне і системне виконання планових завдань відповідно до їх черговості. Визначення пріоритетності завдань дає змогу менеджеру:

- працювати тільки над дійсно важливими і необхідними завданнями;
- концентрувати увагу на виконанні тільки одного завдання;
- вилучити справи, які можуть виконати інші;
- наприкінці планового періоду закінчити розв'язання найважливіших питань;
- не залишати невиконаними посильні завдання.

Отже, визначення пріоритетів сприяє додержанню запланованих строків, мотивації керівника і його підлеглих, зменшенню імовірності виникнення конфліктів і стресів.

Оскільки визначення першочерговості справ є досить складним завданням, у теорії менеджменту є рекомендації, які полегшують вибір пріоритетних справ. Вибір пріоритетних справ може здійснюватися за допомогою:

- принципу Паретто;
- методу АБВ-аналізу;
- методу Ейзенхауера;

Принцип Паретто в загальному вигляді полягає в тому, що у межах певної множини окремі малі частини мають більше значення, ніж це відповідає їхній питомій вазі у цій множині (співвідношення 80:20).

Цей принцип несподівано знайшов безліч підтверджень на практиці, зокрема, у господарській діяльності підприємств. Так, за даними інвентаризації 20% запасів сировини або товарів становлять 80% його вартості, 20% споживачів у залі ресторану забезпечують 80% виручки; 20% помилок, зумовлюють 80% втрат і навпаки.

Принцип Паретто використовується і в управлінні.

Перенесення цього принципу у робочу ситуацію менеджера означає, що 20% витрат праці на дійсно важливі проблеми забезпечують 80% результату. На решту 80 % витрат праці на другорядні проблеми припадає тільки 20 % результату. Тим самим принцип Паретто вказує керівникам на неоднакову важливість вирішуваних задач, націлює на першочергове виконання важливих проблем.

Метод вибору пріоритетів за допомогою АБВ-аналізу ґрунтується на таких закономірностях:

- найважливіші завдання (категорії А) становлять приблизно 15 % усієї кількості завдань, які виконує менеджер. Значущість же цих справ з погляду внеску у досягнення мети становить приблизно 65%;
- на важливі завдання (категорії Б) припадає в середньому 20% загальної кількості і також 20 % значущості завдань і справ менеджера;
- менш важливі і несуттєві завдання (категорії В) становлять 65% загальної кількості завдань, але всього 15% значущості усіх справ, які має виконувати менеджер.

Отже, відповідно до висновків АБВ-аналізу, менеджер повинен у першу чергу розв'язувати справи категорії А, щоб за допомогою небагатьох дій забезпечити більшу частину загального результату. Тільки після цього можна займатися справами категорії Б, на які також припадає значуща частина сукупного результату, і лише потім виконувати численні завдання категорії В, які забезпечують найменший внесок до досягнення мети.

При плануванні особистої праці за допомогою АБВ-аналізу менеджер повинен усі справи проранжувати за ступенем важливості і включити їх до плану у такій послідовності: найважливіші завдання категорії А обов'язково мають бути виконані особисто керівником. На них слід приділити 65% запланованого часу; на важливі завдання категорії Б слід відводити 20% запланованого часу. Якщо на виконання цих справ потрібно більше часу, то їх можна делегувати підлеглим. На менш важливі завдання категорії В необхідно приділяти 15% запланованого часу. Практично всі ці справи слід делегувати підлеглим.

На жаль, керівник не може обмежитися виконанням тільки найважливіших справ. Поряд із дійсно важливими завданнями категорій А і Б є справи, які також мають бути виконані. Менеджерам доводиться виконувати такі завдання,

хоча б з огляду на їх терміновість, коли простіше виконати звичну роботу самому, ніж витратити час на її делегування.

Найскладнішою частиною АБВ-аналізу є процедура вибору пріоритетів, тобто ранжування завдань за категоріями. Тут багато що залежить від професійного рівня керівника, його досвіду, а також особистих якостей, ситуації та ін. Тому завжди є небезпека невірною визначення пріоритетів, коли, наприклад, дійсно важливе завдання буде віднесено до категорії В, що не дасть змоги вирішити його належним чином.

Для більш обґрунтованого вибору пріоритетних справ за допомогою АБВ-аналізу рекомендуються такі питання-критерії для вибору завдань категорії А:

- завдяки виконанню яких завдань я якнайбільше наближуюсь до реалізації моїх головних цілей (року, місяця тижня, дня)?
- чи можу я завдяки виконанню одного завдання вирішити разом кілька інших?
- завдяки вирішенню яких завдань я можу зробити максимальний внесок для досягнення цілей підприємства, підрозділу, групи?
- виконання яких завдань принесе мені найбільшу користь, найбільшу матеріальну винагороду?
- невиконання яких завдань може мати найбільш негативні наслідки?

Позитивна відповідь на одне із поданих запитань-критеріїв дає підставу, щоб віднести завдання до категорії А. На відміну від АБВ-аналізу, який ґрунтується на виборі пріоритетних справ залежно від важливості їх, президент США Д. Ейзенхауер розподіляв завдання за двома критеріями: важливість і терміновість. Залежно від ступеня важливості і терміновості завдань є чотири можливості їх оцінки і виконання:

1. термінові і важливі справи. Ці завдання потребують негайного виконання особисто керівником;
2. термінові, але менш важливі справи. Тут небезпека, що під впливом терміновості завдання керівник цілком переходить на їх виконання, відклавши усі інші, можливо більш важливі. Оскільки в цьому разі йдеться про менш важливі справи, їх слід делегувати підлеглим;
3. менш термінові, але важливі завдання. Незважаючи на важливість, такі справи не потребують негайного виконання. Однак ситуацію слід тримати під контролем, тому що в разі зволікання завдання може стати терміновим і потребуватиме негайного виконання керівником. Тому виконання таких завдань рекомендується повністю або частково доручати іншим;
4. менш термінові і менш важливі справи. Д. Ейзенхауер вважав, що такі завдання тільки захащають стіл і тому їх слід викидати у корзину. Несуттєвих і нетермінових завдань краще позбутися, їх не слід виконувати навіть підлеглим.

Використання принципу Ейзенхауера має такі переваги для керівника, який:

- розпочинає роботу з найважливіших справ і концентрує свою увагу тільки на них;
- розвантажує себе для дійсно важливих керівних функцій і мотивує працю своїх підлеглих, делегуючи їм частину своїх завдань;
- збільшує вимогливість до своїх підлеглих, має можливість заохочувати тих, хто має відповідні здібності.

Питання для самоперевірки

- 1. У чому полягає практичне значення планування особистої роботи менеджера?*
- 2. Яким вимогам повинні відповідати цілі менеджера?*
- 3. За якими етапами слід здійснювати процес розробки плану особистої праці менеджера?*
- 4. За допомогою яких методів може здійснюватися вибір пріоритетних справ менеджера?*

Тема 5. Нормування управлінської праці. Облік та аналіз робочого часу менеджера.

НОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ

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

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

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

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

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

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

До нормування управлінської праці пред'являються наступні 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 наступні методи:

а) розрахункові (аналітичні)

За їх допомогою аналізується використання робочого часу висококваліфікованими фахівцями. Зміст їхньої праці можна прийняти як еталонний, а структуру їхнього робочого дня вважати нормативом;

б) дослідницькі

Вони допомагають визначити трудомісткість конкретних видів робіт з урахуванням спеціалізації організації і змісту праці. За допомогою фотографії і хронометражу вивчаються усі 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 розмаїтість видів робіт навіть у межах однієї функції управління, не існує універсальних норм витрат праці. Підхід до нормування окремих видів робіт повинен бути диференційованим.

З урахуванням специфіки праці менеджера доцільно виділити 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 згідно із "законом 7 плюс-мінус 2", тобто не менше 5 і не більше 9 чоловік (в середньому - 7 чоловік).

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

3. нормативи часу й обслуговування (визначаються у 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 оптимальне розставлення працівників.

Виділяють наступні методи нормування управлінських робіт:

- метод аналогів (найбільш розповсюджений): 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 задовільному 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 факторів на навантаження службовців.

За допомогою цих методів встановлюються укрупнені нормативи чисельності різних категорій працівників. Крім того, методи непрямого нормування застосовуються для встановлення норм обслуговування, тобто кількості обслуговуваних працівників, що приходить на одного обслуговуючого (наприклад, кількість робочих на одного комірника).

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

При розробці заходів наукової організації праці в області нормування праці необхідно:

- значно розширити коло нормованих робіт і операцій для працівників роздрібної торгівлі (продавців, касирів, контролерів-касирів, завідувачів відділами, секціями, завідувачів магазинами);
- застосовувати: нормативи чисельності - для адміністративно-управлінського персоналу і працівників основних професій; норми обслуговування - для механіків холодильних машин, прибиральників приміщень та ін.; норми виробітку - для фасувальників, вантажників і інших працівників, що протягом робочого дня виконують ту ж саму однорідну роботу; нормовані завдання - практично для будь-яких категорій працівників, яким не встановлені більш прогресивні норми праці;
- вчасно приводити норми, які застосовуються, у відповідність із досягнутим рівнем організації торгівлі.

ОБЛІК ТА АНАЛІЗ РОБОЧОГО ЧАСУ МЕНЕДЖЕРА

Уважне спостереження за роботою менеджера дозволяє погодитися із ствердженням С.Н. Паркінсона про те, що для марної витрати часу границь практично немає. Нестача часу не дозволяє успішно справлятися з покладеними обов'язками, приводить до перенапруженості в процесі роботи. Слова "у нас немає часу", часто повторювані деякими менеджерами, є яскравим показником недостатнього уміння управління своїм робочим часом і недостатньо ефективною організацією 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 наступні 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, 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.

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 (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.

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.

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.

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

1. порівняння фактичних витрат часу по кожному виду робіт з нормативами (проте на багато управлінських робіт нормативи відсутні, тому доцільно застосовувати інші методи);
2. методу порівняння фактичних витрат часу даного менеджера із середніми витратами часу інших менеджерів того ж рівня;
3. хронометражу - спостереження і вимірювання витрат робочого часу на здійснення окремих елементів операції, що повторюється, або її загалом для аналізу прийомів праці, розробки нормативів або визначення причин відхилення від норм.

Психологічно він неприємний для працівника, але грає дуже важливу роль в справі наукової організації праці, зокрема, управлінської.

Хронометраж використовується, якщо операції дуже короткочасні (наприклад, конвертування); необхідно вивчити окремі їх елементи, що повторюються, важливі в даний момент; врахувати усі витрати часу на операцію. Він може бути:

- безперервним;
- вибіркоким (для окремих елементів операцій);

- цикловим (застосовується при спостереженні за найкоротшими елементами шляхом об'єднання їх в групи у різних комбінаціях).

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

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

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

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

4. методу спрощених спостережень (передбачає використання звичайного годинника);
5. фотографії робочого часу (ФРЧ) застосовується для встановлення структури його витрат протягом робочого дня менеджера (використовується, якщо відхилення витрат часу від середньої величини перевищують 10% і треба з'ясувати їх причини).

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

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

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

Внаслідок цієї роботи складаються дві таблиці, в одній з яких відображаються витрати часу в хвилинах на кожний вид робіт і терміни їх проведення; у другій - втрати часу, їх причини, період, коли вони мали місце. На їх основі проводиться аналіз, у межах якого визначаються величина і питома вага корисних витрат; втрат часу, що залежать і що не залежать від виконавців; кількість часу, необхідного для виконання певних операцій (творчих, логічних, допоміжних).

Різновиди фотографії:

- метод моментних спостережень: фіксуються не витрати часу, а дані про те, чим працівник займався у певні випадково вибрані моменти. При цьому розрізняють індивідуальні, групові і маршрутні спостереження (за об'єктом, що рухається по певному маршруту, або за декількома об'єктами, розташованими далеко один від одного). Метод моментних спостережень забезпечує високу точність результатів при відносно невеликих витратах часу і коштів, але його використання вимагає високої кваліфікації, тому частіше він застосовується керівником в порядку контролю при обході робочих місць підлеглих;

- самофотографія (основою якою є карта самофотографії).

Карта самофотографії містить наступні відомості: прізвище, ім'я і по батькові працівника, посада, стаж роботи за спеціальністю, зокрема, на даному підприємстві, перелік елементів витрат робочого часу, витрати часу по днях тижня (дві графи - кількість спостережень у день і сумарні витрати), анкету з побажаннями.

Витрати робочого часу, отримані в результаті самофотографії, підраховуються по окремих видах (елементах) робіт. Потім складаються зведені таблиці по посадах, по видах робіт, по стажу, на основі яких виявляються втрати часу, пов'язані з недоліками в організації і обслуговуванні робочих місць, нераціональним використанням технічних засобів.

Виділивши категорії "роботи" і "перешкоди" в результаті фотографії робочого часу, варто визначити, скільки часу витрачено на кожну роботу і кожну перешкоду.

Усі види робіт систематизуються і класифікуються таким чином:

1. Роботи великої важливості, що входять у службові обов'язки і їх не можна доручити іншим, а також роботи, відкладення виконання яких може завдати шкоди організації.
2. Невідкладні роботи, які не є, однак, важливими.
3. Роботи, що мають або поки мають другорядне значення, які також варто виконати.
4. Роботи, які варто було б доручити іншим.
5. Непотрібні роботи.

Перешкоди:

1. Важлива, яка не терпить відкладення справа, що належить до функцій менеджера.
2. Важлива справа, однак, може і почекати, тому перешкода невиправдана.
3. Зовсім другорядна справа, що не є компетенцією менеджера.
4. Дріб'язки.

Після систематизації і складання в результаті самофотографії переліку основних "робіт" і "перешкод" необхідно менеджеріві вирішити:

- від яких робіт можна взагалі відмовитися;

- які роботи варто доручити іншим особам (підлеглим і т.п.);
- для яких робіт необхідні додаткові кадри і яким чином їх підготувати;
- які більш раціональні методи організації праці варто застосувати з метою прискорення виконання робіт без втрати їхньої ефективності;
- які роботи можна перенести на інший час дня, тижня, коли перешкод буде менше;
- які перешкоди в майбутньому повинні вміти "перехоплювати" інші посадові особи (підлеглі, секретар, референт і т.п.);
- які перешкоди варто направити в русло планомірних службових заходів (наприклад, щотижневі наради зі співробітниками, обхід території підприємства і т.п.).

При розподілі робочого часу менеджерів важливо визначити годинник перешкод. Шляхом самофотографії протягом декількох типових робочих днів можна одержати уявлення про те, де розташовані найменш і найбільш піддані перешкодам тимчасові зони. Звідси випливає, що напружену роботу, пов'язану з рішенням найважливіших задач, доцільно планувати у найменш піддані перешкодам зони часу. Разом з тим рутинну, просту роботу (читання газет, кореспонденції і т.п.), що менш чутлива до перешкод, можна планувати на фази великих перешкод. Необхідно врахувати, що планувати треба не роботи, а цілі, тому що кожна з них може потребувати виконання безлічі робіт.

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

1. Обговорення проблем і прийняття рішень при безпосередньому контакті зі співробітниками (40% часу).
2. Прийняття рішень у результаті обговорення виробничих проблем по телефону і на нарадах (20% часу).
3. Рішення питань із представниками зовнішніх організацій (20% часу).
4. Самостійне прийняття рішень і обмірковування ситуацій у процесі роботи з документацією, іншими джерелами інформації (20% часу).

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

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

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

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

$$\text{Кв.р.д.} = \frac{ПЗ + ОП + ОМ + ВОП \text{ (у хвилинах)}}{\text{Тривалість робочого дня (у хвилинах)}}, \text{ де}$$

ПЗ - підготовчо-заклучний час;

ОП - оперативний час;

ОМ - час обслуговування робочого місця;

ВОП - нормативний час на відпочинок і особисті потреби.

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

$$\text{Кв.р.ч.} = \frac{\text{ПП} - \text{ВОП} \text{ (у хвилинах)}}{\text{Тривалість} \text{ _ робочого _ дня _ (у хвилинах)}}, \text{ де}$$

ПП - перерви, що залежать від працівника.

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

$$\text{Кв.р.ч.} = \frac{\text{ПН} \text{ (у хвилинах)}}{\text{Тривалість} \text{ _ робочого _ дня _ (у хвилинах)}}, \text{ де}$$

ПН - втрати робочого часу, що не залежать від працівника.

На основі даних показників можна визначити:

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

$$\text{Кп.п.п.} = \frac{\text{ПП} - \text{ВОП} + \text{ПН}}{\text{ОП}}$$

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

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

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

Для полегшення цієї діагностики час, що витрачається працівниками управління, можна розподілити по наступних функціях:

- обмірковування проблем, розробка рішень, підготовка документів;
- керівництво людьми (розподіл завдань, інструктаж, консультування, оцінка їх роботи, вирішення конфліктів);
- прогнозування і планування на перспективу;
- підготовка нарад, виступів, різних заходів;

- контроль за підлеглими;
- здійснення зовнішніх комунікацій (участь у переговорах, обміні досвідом, конференціях).

Після угруповання робіт їм дається оцінка відносно їх необхідності, доцільності, співвідношення фактичних і планових витрат часу, що передбачаються.

У процесі аналізу визначається, які чинники зумовлюють найбільші втрати часу і є в цьому значенні самими "дорогими" (наприклад зустрічі, телефонні розмови, прийом відвідувачів, зустрічі з підлеглими і тлі.), їх виявлення дозволяє шукати способи зміни структури витрат часу, яка б в найбільшій мірі сприяла досягненню цілей і скороченню необґрунтованих втрат.

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.

Основними причинами втрат часу в діяльності менеджера є:

- 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.

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;
- невчасність відповіді на ділові листи;
- продовження роботи над діловими паперами вдома, вечорами (протягом дня бракує часу);

- безупинні перешкоди у роботі, викликані частими телефонними дзвінками і напливом відвідувачів (керівник прагне з усіма розмовляти сам);
- постійне виконання роботи за своїх підлеглих (керівник вважає, що так надійніше);
- велика кількість рутинних справ;
- поспіх при виконанні завдань з боку вищестоящого керівництва (переважно викликана невчасністю початку роботи над ними). Таким чином, облік витрат часу та аналіз видів діяльності, які виконуються, необхідно зіставити з витратами часу на заплановані справи та бюджетом часу. І далі скласти відповідні плани.

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

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

Питання для самоперевірки.

1. *Розкрийте сутність та роль нормування управлінської праці в сучасних умовах.*
2. *Назвіть та охарактеризуйте вимоги до нормування управлінської праці.*
3. *У чому полягає сутність та особливості застосування методів нормування управлінської праці?*
4. *Охарактеризуйте значення обліку та аналізу робочого часу менеджера.*
5. *Назвіть принципи обліку робочого часу менеджера.*

Тема 6. Організація робочих місць. Умови праці менеджера.

6.1. СУТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОЧОГО МІСЦЯ МЕНЕДЖЕРА. ОБЛАДНАННЯ РОБОЧОГО МІСЦЯ

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

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

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

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

Робоче місце керівника – кабінет або частина загального приміщення, в якому відбувається трудова діяльність і яке обладнане відповідно до змісту виконуваних робіт необхідними знаряддями праці.

Правильна організація робочого місця дає змогу менеджеру:

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

Робоче місце менеджера має відповідати певним вимогам:

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

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

Організація робочого місця менеджера передбачає:

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

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

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

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

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

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

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

6.2. ПЛАНУВАННЯ РОБОЧОГО МІСЦЯ МЕНЕДЖЕРА

Планування робочого місця менеджера 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 менеджером своїх функцій і економне використання площі службового приміщення.

Робоче місце керівника складається з трьох функціональних зон:

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

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

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

При плануванні робочої зони менеджера можна використати такі рекомендації:

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

У зоні нарад розміщують стіл для нарад із стільцями (кріслами) і крісло для головуючого. Залежно від площі кабінету і чисельності працівників, які звичайно беруть участь у нарадах, ця зона може бути організована самостійно або суміщена з основною робочою зоною. В останньому випадку стіл для нарад розміщують перпендикулярно до письмового стола керівника. Кількість крісел за таким столом не повинна перевищувати 4-5 з кожного боку.

Зону відпочинку обладнують журнальним столиком, кріслами для відпочинку, джерелами локального освітлення, телевізором, її розташовують, як правило, в тій частині кабінету, яка протилежна робочій зоні.

Планування і естетичне оформлення кабінету здійснюється відповідно до вимог естетичної єдності обладнання, колірною оформлення і відповідного реквізиту. Оформлення повинно відповідати смаку володаря кабінету. В кабінеті можуть бути портрети, картини, скульптури, альбоми, призи, одержані підприємством на престижних виставках, стилізовані чи натуральні зразки продукції, макети найновіших технічних пристроїв, які виробляє підприємство, карти і схеми міжнародних зв'язків підприємства, художньо виконані діаграми тощо. Номенклатуру, чисельність і розміщення предметів естетизації середовища встановлюють відповідно до інтер'єру кабінету при консультації дизайнера.

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

При розміщенні предметів і засобів праці безпосередньо на письмовому столі або тумбі доцільно враховувати такі рекомендації:

- не тримати на столі нічого зайвого (кожен предмет на столі, навіть чистий аркуш паперу, постійно відвертає увагу), а тільки все необхідне;
- все, що беруть правою рукою, розміщують справа, інше зліва;
- таким же повинно бути і розташування предметів у ящиках письмового столу;
- усі предмети розміщують так, щоб забезпечити найкращу послідовність переміщення; при цьому слід прагнути виробити оптимальну їх послідовність;
- кожен предмет повинен мати своє місце і це розміщення повинно бути постійним;
- письмовий стіл слід використовувати тільки для поточної роботи, а не для складування книг, документів та інших матеріалів, у тому числі й архівних;
- документи, які використовуються у поточній роботі, необхідно розміщувати так, щоб забезпечити швидкий їх огляд і пошук;
- комп'ютер можна розміщувати як праворуч, так і ліворуч, а клавіатуру, як правило, праворуч або в центрі;
- засоби зв'язку (телефони, викличні і переговорні пристрої) розташовують зліва від керівника на робочій поверхні стола чи приставної тумби, що дає змогу залишити праву руку вільною для роботи;
- канцелярські приладдя слід зберігати в спеціальних лотках з розділювачами.

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

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

Розміри меблів повинні відповідати антропометричним даним керівника. Далеко не завжди меблі, які випускають масово, наприклад, столи, робочі крісла підходять для осіб високого (низького) росту. Слід добирати такі меблі, які б забезпечили правильну робочу позу, зручність при виконанні усіх видів робіт. Якщо необхідно, це можна зробити кількома технічними операціями (змінити висоту стола або крісла, видалити середній ящик стола, виготовити приставку та ін.).

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

У кабінеті менеджера може бути кілька столів. Письмовий стіл - основний елемент робочого місця. Використовується двотумбовий стіл. Робоча поверхня письмового стола повинна бути досить великою, що створює додаткові зручності для розміщення великоформатних матеріалів. Вона може бути збільшена за рахунок відкидної дошки, різних приставок та ін. Середній ящик у конструкції стола не передбачається. Ящики столу повинні бути пристосовані для зручного укладання, пошуку і виймання справ, письмового приладдя, блокнотів тощо. Вони повинні бути обладнані пристроєм для вертикального зберігання справ і мати секції.

Оптимальна висота робочої поверхні стола залежить від росту людини і становить: при рості до 160 см. - 70 см., від 161 до 170 см. - 72 см., від 171 до 180 см - 75 см., більш ніж 180 см. - 78 см. Приставні столи бувають двох типів. Перший тип - одно- або двотумбовий стіл – призначений для розміщення засобів оргтехніки і особистих речей (у ящиках). Його розташовують перпендикулярно до письмового столу, зліва від крісла керівника у вигляді букви "Г". Замість такого столу може бути спеціальна тумба, де зберігають особисті речі, предмети гігієни, медикаменти, мінеральну воду, документи, які використовуються рідко, канцелярські приладдя тощо.

Другий тип - безтумбовий стіл, за яким розміщуються відвідувачі. Його розташовують перпендикулярно до центральної частини письмового столу і розрахований він для розміщення двох-чотирьох чоловік. Робоча поверхня приставного столу має бути в одній площині з робочою поверхнею письмового.

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

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

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

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

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

Якщо в кабінеті є сейф, доцільно, щоб він був прихований якоюсь перегородкою чи знаходився поза полем зору відвідувачів. У кабінеті можуть бути грифельна дошка (вона повинна бути прикрита світлонепроникною декоративною шторою), стенди і кронштейни для розміщення схем, креслень, плакатів і графіків, стіл для макетів і моделей.

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

ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНІЧНИХ ЗАСОБІВ УПРАВЛІННЯ

Робоче місце менеджера обладнують технічними засобами, номенклатуру яких встановлюють відповідно до видів робіт, які виконує менеджер.

На робочому місці менеджера можуть бути: засоби для складання і копіювання текстових документів, виконання креслярських робіт, зберігання і пошуку документів, обробки документів, адміністративного зв'язку і сигналізації, відображення аудіовізуальної інформації, засоби обчислювальної техніки, інші технічні засоби і пристрої.

Засоби складання і копіювання текстових документів: ПЕОМ, диктофони.

Найперспективнішим засобом складання і редагування текстових документів є комп'ютер. Він дає змогу автоматизувати формування тексту, забезпечує запам'ятовування і пошук тексту, можливість перегляду і коригування друкованого документа на екрані.

Диктофонами називають прилади для магнітного записування усної мови і її відтворення з метою подальшої обробки. Диктофон є різновидом магнітофона, має ряд важливих переваг - портативність, швидкий пошук па півці необхідного запису, дистанційне управління, можливість зменшувати швидкість відтворення мови порівняно з швидкістю, з якою був зроблений запис. Останнє дуже важливо: текст незалежно від швидкості диктування

відтворюється з швидкістю, яка дає змогу чітко уловлювати слова і фрази і друкувати їх. Секретар може регулювати швидкість відтворення мовлення.

Диктофон застосовується для:

- підготовки листів, наказів, розпоряджень, доповідних і пояснювальних записок, доповідей, довідок та інших організаційно-розпорядчих документів; при цьому не треба мати чорновик, скорочуються витрати праці того, хто диктує, і секретаря;
- записування резолюцій, вказівок, запитів, заміток, нагадувань у процесі оперативної діяльності керівника; при цьому скорочується час доведення вказівок до виконавців, відпадає потреба рукописного фіксування їх; керівник не викликає негативних емоцій у співрозмовника;
- фіксування з метою запам'ятовування, подальшого передруковування і використання міркувань, думок, пропозицій, які стосуються кола інтересів керівника;
- записування ходу нарад, зборів, засідань, тексту виступів, доповідей, прийнятих рішень та ін.; при цьому відпадає потреба стенографування їх і досягається абсолютна адекватність запису і мови.

При використанні диктофону економія часу того, хто диктує, досягає 20% , а продуктивність праці секретаря підвищується на 25-45%. З урахуванням часу на обмірковування за хвилину можна продиктувати 60-70, а записати 20-30 слів. В цілому за допомогою диктофону за одиницю часу виконується на 40-50 % більше роботи, ніж при "ручному" записуванні.

Застосування диктофону дає змогу досягти важливого організаційного ефекту: практично повного розподілу творчих, логічних операцій, що є прерогативою керівника (прийняття рішень, формулювання їх), і технічних операцій, які має виконувати технічний персонал.

Наприклад, начальник відділу продиктував текст листа, вказавши при диктуванні працівника апарату управління, з яким його слід погодити. Лист буде надруковано, звірено, вчитано, відредаговано, передруковано, погоджено, в тому числі з безпосереднім виконавцем, передано на підпис директору, підписано, зареєстровано і відправлено. Його копія надійде в день відправлення начальнику відділу. Підкреслимо, що автор листа в здійсненні багатьох операцій щодо його підготовки участі не брав.

Робота з диктофоном сприяє підвищенню культури спілкування, мобілізації уваги, виробленню навичок чіткого мовлення, точності й однозначності визначень. Достатній досвід використання диктофонів вивільняє мову від слів і фраз, які не несуть змістового навантаження, небажаних пауз.

Особливо доцільно використовувати диктофон при диктуванні допоміжних, вихідних, проміжних та інших аналогічних матеріалів (конспекти, робочі замітки, витяги з документів і друкованих видань тощо). Не менш ефективно застосовувати диктофон для записування тексту, який потребує ретельної перевірки редакції, тобто для чорновиків.

Диктофони можна використовувати централізовано. При цьому застосовується телефонна мережа, до якої їх підключають. Управляють диктофонами за допомогою спеціальних абонентських пультів у вигляді телефонних апаратів, встановлених на робочих місцях менеджерів. Режимом роботи диктофона управляють за допомогою телефонного диску або клавішів у корпусі апарату.

Якщо необхідно записати хід наради чи оперативно одержати стенограми за допомогою диктофонного бюро, використовують так звану "парламентську систему записування наради". При цьому запис здійснюється 5 хв. першим диктофоном, потім підключають другий, а секретар починає розшифровувати і друкувати перший запис. Через 5 хв. підключають третій диктофон і другий секретар приступає до розшифровування і друкування чергового запису. Нові апарати підключають доти, поки не вивільниться перший секретар, тобто буде готова перша частина стенограми. Потім процес повторюється. Така організація запису дає змогу дістати повністю надруковану стенограму наради через годину після виступу останнього промовця.

Рекомендації щодо роботи з диктофоном:

- для того, щоб набути досвіду роботи, починати можна з диктування робочих матеріалів, невеликих за обсягом і нескладних за змістом внутрішніх документів установи. При диктуванні документів більш складного змісту і більшого обсягу доцільно підготувати плани (тези, нариси); бажано також виробити і використати уніфіковані (типові) елементи текстів, які диктують, наприклад, для листів, наказів, пояснювальних записок тощо;
- диктувати слід чітко, особливо закінчення слів і фраз. Назви, прізвища, імена, аббревіатури та ін. інколи слід диктувати по буквах;
- у разі потреби можна обміркувати фразу, тобто перевірити диктування, відключивши апарат.

Засоби для виконання креслярських робіт. У кабінетах деяких керівників (головних інженерів, конструкторів та ін.) використовуються прилади для креслення, верстат, інструменти і пристрої.

Засоби зберігання і пошуку документів. До них належать обладнання для картотек і засоби для зберігання документів.

Слід зазначити, що традиційно набули поширення книжково-журнальні форми обліку і реєстрації даних. Порівняно з ними використання картотек дає змогу підвищити оперативність пошуку, збільшити обсяг даних, що фіксують, робить зручнішим доступ до них. Найчастіше на робочому місці керівника використовуються адресні, контрольні, інші довідкові картотеки.

За мірою комп'ютеризації праці керівника переважна більшість інформації, що міститься у картотеках, повинна бути введена в пам'ять персональної ЕОМ. У зв'язку з цим кількість картотек скорочуватиметься.

До засобів зберігання документів належать бокси для документів, обладнання для підвісного зберігання їх, папки-реєстратори тощо.

Бокси для документів, як і спеціальні шафи для них, розміщують на робочому місці керівника тільки як виняток. Як правило, документи зберігають у секретаря або в структурних підрозділах.

Засоби обробки документів. Ці засоби призначені, в основному, для виконання технічних операцій з обробки документів. На робочому місці керівника можуть бути корисними пристрої для скріплення і клеєння.

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

Різновидом системи сигналізації виклику є система передавання працівнику візуальних чи звукових сигналів, які мають певну інформацію. 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 бухгалтера" тощо.

На підприємствах встановлюють апаратуру факсимільного зв'язку. Назва методу факсимільного зв'язку походить від латинського "fac simile" (зроби подібне), що означає факсиміле, точну копію, точне відтворення підпису, малюнка. Підкреслимо, що метод факсимільного зв'язку забезпечує повну відповідність розміщення кожного елемента зображення оригіналу.

За допомогою факс-зв'язку можна передавати будь-яку документальну інформацію - друковані, рукописні тексти, газети, схеми, графіки, фотографії. При цьому забезпечується повна автоматизація процесів передавання і приймання. Факсимільний зв'язок діє цілодобово, тобто присутність абонента не обов'язкова. За короткий час можна передати в чорно-білому варіанті документи будь-якого обсягу, що дає змогу відмовитись від послуг пошти, значно підвищити оперативність передавання інформації і її надійність. Швидкість передавання машинописного тексту на аркуші стандартного формату А4 (297X210 мм) від 3 хв. до 10-30 с.

Засоби відображення аудіовізуальної інформації. У разі потреби кабінет менеджера обладнують проекційною апаратурою, екраном і планувальною дошкою. Якщо в кабінеті менеджера розглядають проекти, проводять наради, на яких демонструють зображення, зафіксовані на кіно- і фотоплівці, кабінет обладнують проекційною апаратурою й екраном.

Планувальні дошки призначені для макетування проектних рішень, їх також використовують для подання інформації менеджеру, побудови діаграм та ін. Наприклад, використання такої дошки дає змогу відмовитись від складання цілодобових звітів для керівника. Досить вказати у відповідних клітинках таблиці, представленій на дошці, певні символи, що інформують керівника про

виконання або невиконання тих або інших показників. Крім того, за допомогою такої дошки можна показати розташування філіалів і відділів, ділянок, контор і баз, торговельних точок, основних засобів, машин і транспорту, рух товарів у мережі тощо.

Навіть висока в цілому організація праці менеджера не звільняє його від потреби виконувати ряд технічних операцій, насамперед, з обробки документів, лічильно-обчислювальних та ін. Тому робоче місце менеджера повинно бути обладнане необхідними засобами настільної оргтехніки і канцприладдями. До комплексу таких засобів можуть входити калькулятор, канцелярське приладдя, електронні годинники, лічильно-довідкові лінійки, лотки для документів і канцприладдя, діловий блокнот, олівці, фломастери, лінійки, ножиці, стрічка для склеювання, папір для нотатків, скріпки, папки із затискачами, картки, картотечні ящики, різнокольорові рейтери тощо.

Сучасні настільні калькулятори виконують багато обчислювальних операцій. Деякі мають друкувальні і запам'ятовуючі пристрої. На базі калькуляторів створено моделі, які запам'ятовують тисячі телефонних номерів, дані про клієнтів (наприклад, постачальників і споживачів), плани, графіки, домовленості про зустрічі і візити. Подібний цифровий щоденник - своєрідний сучасний записник - малогабаритний і може бути з'єднаний з персональним комп'ютером.

Типові проекти організації робочих місць

В сучасних умовах більша частина робочих місць керівників формується на основі індивідуальних проектів (розробок) або взагалі без них. У цьому одна з причин невисокого рівня організації робочих місць, низької ефективності витрат на їх обладнання.

Типові проекти організації робочих місць керівників, як правило, включають такі розділи: вступ; зміст праці та інформаційні зв'язки; розташування робочого місця, його оснащення і планування; інформаційне обслуговування робочого місця; матеріально-господарське обслуговування; умови праці і естетичне оформлення; економічна ефективність від впровадження типового проекту.

Пристосування типового проекту здійснюється з урахуванням конкретних умов роботи керівника і можливостей підприємства.

Автоматизоване робоче місце менеджера

Одна з найважливіших можливостей інтенсифікації праці менеджера в сучасних умовах полягає у створенні автоматизованого робочого місця (АРМ). АРМ обладнують набором засобів одержання, обробки і передання інформації - дисплеєм, терміналом, засобами зв'язку і швидкого друкування, копіювальною машиною, яка може запам'ятовувати і передавати копію документа, інтерфейсним обладнанням для вмикання терміналу до локальної мережі, що забезпечує вихід на спеціалізовані бази даних та ін.

Персональний комп'ютер дає змогу:

- успішно вирішувати так звані оптимізаційні задачі, коли з багатьох варіантів потрібно вибрати найбільш близький до оптимального;
- здійснювати довгострокове і оперативне планування діяльності підрозділу або своєї роботи;
- підтримувати зв'язок із суміжними підприємствами і підрозділами; проводити робочі наради;
- видавати, реєструвати і контролювати виконання доручень;
- враховувати і контролювати виконання зобов'язань підлеглих;
- складати звіти про виконану роботу, графіки і розклади заходів, відпусток, зустрічей, нарад та ін.;
- здійснювати оцінку роботи робітників;
- вести робочий календар, тримати в порядку особисті справи підлеглих;
- складати, редагувати і передавати документи.

Підключення до локальних обчислювальних мереж забезпечує обмін даними між різними АРМ.

Таким чином, використання персонального комп'ютера значно підвищує інтелектуальні можливості менеджера, полегшує його працю, допомагає прийняти оптимальні рішення у проблемних ситуаціях.

Питання для самоперевірки

1. *У чому полягає сутність організації робочого місця менеджера?*
2. *Назвіть та охарактеризуйте вимоги, що пред'являється до робочого місця менеджера.*
3. *Розкрийте сутність планування робочого місця менеджера.*
4. *За якими напрямками можуть використовуватися технічні засоби управління в організації?*
5. *Обґрунтуйте необхідність створення автоматизованого робочого місця менеджера.*

Тема 7. Організація та проведення нарад і зборів.

ВИДИ ДІЛОВИХ НАРАД

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

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

На нарадах керівник роз'яснює свою позицію, переконує присутніх, готує до правильного сприйняття свого рішення. Коли з'являється наказ, розпорядження або вказівка, робітники, що були присутніми на нараді, сприймають його як результат рішення, у підготовці якого вони брали участь.

Наради і засідання - найбільш поширені методи керівництва, способи підготовки і прийняття управлінських рішень, вивчення і формування думки колективу, оцінки здібностей підлеглих. Уміле проведення наради, щира зацікавленість присутніх в її рішеннях дають змогу залучити до активної дискусії навіть інертних людей, що рідко виступають.

Оволодіння знаннями і навичками, необхідними для організації і проведення нарад, зборів і засідань, а також ефективної участі в них - один з найважливіших елементів підготовки керівника, удосконалення організації його роботи. Слід зазначити, що практика проведення численних і багатолюдних нарад, яка набула значного поширення на деяких підприємствах, призводить до того, що керівники підрозділів і головні спеціалісти нераціонально використовують свій робочий час, позбавлені можливості планувати робочий день, відволікаються від виконання своїх прямих обов'язків, не можуть кваліфіковано та оперативно впливати на організацію роботи.

Порядок, коли усі або більшість питань, з яких рішення мають бути прийняті тільки конкретними керівниками, розглядають на нарадах, знижує відповідальність керівного складу, знижує ініціативу, бажання самостійно приймати рішення.

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

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

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

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

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

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

Слід відзначити, що у практиці управлінської діяльності переважають наради.

Наради мають як позитивні, так і негативні сторони.

До позитивних сторін ділової наради належать:

- можливість оперативно та у короткий термін одержати потрібну інформацію, ознайомитися з різними точками зору на проблему і шляхи її вирішення;
- прийняття колегіальних рішень.

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

До негативних сторін ділової наради належать:

- їх висока вартість;
- невизначеність колективної відповідальності.

Класифікація ділових нарад:

1. За цілями:

- навчальні (мета наради - передати учасникам певні знання, і тим самим підвищити їх кваліфікацію);
- роз'яснювальні (керівник намагається переконати учасників на ради у необхідності, вірності та своєчасності його стратегії і дій);
- проблемні (мета наради - розробка шляхів і методів рішення проблем);
- координаційні (мета наради - координація роботи підрозділів);
- інформаційні (мета наради - здійснення збору, обміну і узагальнення даних з будь-якої проблеми і визначення поглядів учасників наради).

2. За способом проведення:

- диктаторські

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

- автократичні

Автократична нарада є різновидом диктаторської, її хід передбачає запитання керівника і відповіді учасників наради. На вимогу або за дозволом керівника допускаються виступи. Кількість учасників подібної наради обмежена. Такі наради, як правило, являють собою своєрідний звіт учасників

перед керівником, під час якого кожний має можливість більшою або меншою мірою викласти свій погляд;

- сегрегативні

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

- дискусійні

Дискусійні наради являють собою найбільш демократичний спосіб вирішення проблем, що виносять на нараду. Такі наради організують у разі потреби координації дій співробітників або підрозділів, їх може проводити як керівник, так і обраний учасниками голова. Кількість учасників обмежена, звичайно не більш як 15 чол. Кожний учасник дискусійної наради має можливість вільно викласти свою думку, що сприяє підвищенню відповідальності за виконання прийнятих рішень, дає змогу відкрито обговорювати будь-які погляди, у тому числі керівника, сприяє згуртованості членів колективу;

- довільні

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

3. За ступенем підготовленості:

а) заплановані

До запланованих нарад належать:

- наради, які регулярно проводять керівники, - щотижневі наради, наприклад, з якості, та ін. їх проводять звичайно з встановленою періодичністю, у той самий час, з відносно стабільним складом учасників, часто з практично постійним порядком денним, наприклад, підведення підсумків тижня (місяця), визначення завдання на наступний тиждень, розподіл робіт і ресурсів (робочої сили, часу), узгодження взаємодії та ін.;
- наради з найважливіших проблем діяльності організації, що потребують, як правило, спеціальної підготовки, присутності представників інших установ тощо;

б) позапланові: проводять у разі виникнення непередбачених, надзвичайних ситуацій (наприклад, при надходженні нормативного документа, що змінює порядок роботи та ін.)

4. За періодичністю:

- разові;
- регулярні;
- періодичні.

5. За кількістю учасників:

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

6. За складом учасників:

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

7.2 ТЕХНОЛОГІЯ ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВОЇ НАРАДИ

У роботі керівника, пов'язаній з організацією нарад, можна виділити три етапи:

- 1) підготовка наради;
- 2) проведення наради;
- 3) підведення підсумків наради.

1 етап: Підготовка наради

Підготовка наради включає:

- планування наради;
- підготовку доповіді і проекту рішення;
- підготовку документів і приміщення.

Планування наради

Заплановані наради проводять звичайно згідно із графіком, який складають на місяць (квартал).

Графік погоджують із загальним розпорядком дня підприємства. Він складається з таких пунктів:

1. Хто проводить нараду (директор, заступник директора, головний бухгалтер та ін.).
2. Час проведення (день тижня і години дня), наприклад: другий і четвертий вівторок о 16 год. 30 хв.
3. Місце проведення.
4. Склад присутніх.

У разі потреби графік доповнюють порядком денним.

Проте регулярні наради типу щоденних, а також оперативок, як правило, наперед обумовленого порядку денного не мають. На них вирішують поточні, оперативні питання діяльності підприємства, підрозділу.

Рішення про проведення наради приймає керівник. При цьому слід враховувати, що для участі у нараді від виконання своїх основних обов'язків

відволікаються, як правило, керівні працівники, що мають високу заробітну платню. Очевидно, що прийняття рішення самим керівником без залучення широкого кола працівників потребує менших витрат, ніж проведення наради. Отже, необхідність і доцільність скликання наради слід ретельно обміркувати.

Проте, нерідко наради проводять заради звіту, формально ("для галочки"), іноді без підготовки і певної мети, перетворюють у форму з'ясування взаємних претензій і образ.

Неприпустимі спроби підмінити розв'язання питань, які слід вирішувати на основі єдиноначальності, колективним обговоренням їх. Слід підкреслити, що нарада – це орган при керівнику, який використовує його на свій розсуд. Незалежно від того, яке рішення буде прийнято на нараді, право остаточного рішення, як правило, зберігається за керівником.

Не слід скликати наради заради дрібних, окремих питань, які можна з'ясувати і розв'язати у процесі роботи.

Мету наради необхідно формулювати чітко та однозначно. Правильне формулювання мети і завдань наради сприятиме її організованому проведенню, надасть змоги зосередити увагу, колективу на найважливіших моментах, відокремити другорядні питання, правильно визначити склад учасників, підвищити ефективність і цілеспрямованість рішень, організувати контроль за їх виконанням.

Мета проведення наради може бути різною: одержання і роз'яснення інформації (заслуховують і обговорюють звіти підлеглих і керівників, з'ясовують подробиці та ін.); обмін інформацією, інструктування підлеглих, консультації, обговорення, необхідні при підготовці важливих рішень, визначення завдань і шляхів виконання їх; стимулювання нових ідей і пропозицій; вироблення і прийняття колективного рішення, розбирання конфліктних ситуацій; погоджування спільних дій, координація строків, розподіл ресурсів, визначення методів роботи різних структур управління; обговорення запланованих заходів, програм і проектів рішень та ін.

Визначаючи мету наради, слід чітко уявляти очікуваний результат (розробка рекомендацій, переконання опонентів, повідомлення нової інформації, погодження дій у ситуації, що склалася, тощо).

Порядок денний наради має містити оптимальну кількість питань (звичайно він складається з одного-двох пунктів), їх формулювання має бути чітким і зрозумілим для усіх учасників наради.

Розробляючи порядок денний, необхідно додержувати логічно і психологічно виправданої послідовності розгляду питань.

Першими у порядок денний включають питання, з яких не передбачається гостра полеміка. Потім обговорюють найбільш спірні проблеми, дискусія з яких може бути гострою і тривалою.

Зазначений порядок дає змогу розпочати обговорення дискусійних проблем у спокійній обстановці, уникнути упередженості, послабити увагу емоційних факторів. Може бути рекомендований і інший підхід. Якщо у порядку денному

кілька питань, першими доцільно обговорювати ті, які стосуються усіх присутніх, а потім у більш вузькому колі ті, що залишилися.

Нерідко порядок денний включає "Різне". Оскільки термін не несе конкретної інформації, рекомендується доповнювати цей пункт коротким переліком питань, що підлягають обговоренню, наприклад: "Про відрядження Василенка В.С.", "Про збори членів товариства "Знання", "Про участь у семінарі у будинку науково-технічної пропаганди" та ін. Пункт "Різне" можна не розшифровувати тоді, коли питання, які передбачається розглянути, не потребують вирішення (інформація до відома).

Склад учасників наради встановлюють згідно з її метою і порядком денним. Він визначається ступенем ділової зацікавленості потенційних учасників, їхньою компетентністю, бажанням і здатністю брати активну участь в обговоренні, вносити свої пропозиції, передбачуваною участю в реалізації рішень наради та іншими факторами.

Не доцільно запрошувати на нараду працівників, присутність яких на ній не обов'язкова, оскільки такий порядок стимулює пасивність, утриманський настрій учасників, призводить до нераціонального використання часу спеціалістів.

Отже, на нараду слід запрошувати не з міркувань "престижності", а тих, хто може ефективно використати здобуту на ній інформацію, тобто залучати співробітників, від яких можна очікувати реального внеску у рішення обговорюваних проблем.

Кількість учасників наради має бути мінімальною, бажано не більше ніж 20 чол. Невиправдане збільшення чисельності ускладнює управління ходом наради, подовжує дебати, викликає у присутніх почуття незадоволення, втраченого часу. З певним ступенем умовності можна стверджувати, що ефект від наради обернено пропорційний кількості її учасників.

У тому випадку, коли йдеться про регулярне проведення нарад із затвердженою тематикою, може бути визначений постійний контингент учасників.

У деяких ситуаціях керівник, що має інформацію про нараду, яка повинна відбутися, сам вирішує, бути присутнім йому або направити одного з підлеглих.

Якщо організатори наради зацікавлені у присутності на ній того або іншого працівника, у запрошенні слід це підкреслити.

Дату і час проведення наради встановлюють згідно з планом або за вказівкою керівника. У разі потреби їх погоджують із зацікавленими підрозділами і працівниками. Тривалість наради не повинна перевищувати 1,5 год., а оперативної - 30-35 хв.

Нараду доцільно проводити у другій половині дня, оскільки перша більш продуктивна для самостійної роботи. Не рекомендується проводити більш як одну нараду на день, тим більше з постійним складом учасників.

У графіку, об'яві або повідомленні про проведення наради зазначають години її початку і закінчення. Це необхідно не тільки з погляду порядку,

поваги до учасників, а й для того, щоб кожен з них міг планувати свій робочий час. Якщо нараду призначено, наприклад на 14 год., і працівник не знає, коли вона закінчиться, це не дає йому змоги призначити ділові зустрічі, домовитися про спільну роботу та ін.

Визначаючи можливу тривалість наради, можна орієнтуватися на такі, досить умовні розрахунки: доповідь - 15-20 хв., відповіді доповідача на запитання - 5-7, виступи - 2-5, викладення проекту рішення - 3-5, обговорення і прийняття рішення - 8-10 хв. Отже, тривалість обговорення одного питання не повинна перевищувати 45-50 хв. Слід враховувати, що через 20-30 хв. дебатів з одного питання люди втрачають до нього зацікавленість.

Як показують дослідження, тривалість наради понад 30-40 хв. призводить не тільки до втрати часу, а й різко знижує її ефективність. На кінець першої години роботи помітно послаблюється увага учасників, на 60-70-й хв. вони починають розмовляти, часто змінюють позу, на 70-80-й - розвивається фізична втома, на 80-90-й - у деяких учасників спостерігаються ознаки депресії, на 90-100-й - не виключені локальні конфлікти між учасниками, на 100-110-й хв. деякі учасники готові прийняти будь-яке рішення. Надзвичайна втома призводить до байдужості, різкого зниження інтелектуальних можливостей, конформістського настрою.

Спосіб оповіщення учасників залежить від умов роботи і розташування організації, кола учасників, технічних засобів. При цьому використовують графік, який доводять до відома усіх учасників, об'яви, запрошення, повідомлення по телефону або радіомережі та ін. Не рекомендується використовувати фразу "Присутність обов'язкова". Запрошення слід розсилати якомога раніше. Його текст має бути чітким і не викликати запитань у адресата.

Підготовка доповіді і проекту рішення
Підготовка доповіді - один з найвідповідальніших елементів організації наради. Погана доповідь може дискредитувати проблему, похитнути авторитет керівника, знизити ефективність наради.

Підготовка доповіді передбачає: вибір доповідача, власне підготовку доповіді, її обговорення і коригування.

При виборі доповідача враховують такі фактори:

- значення проблеми; іноді доцільно, щоб з доповіддю виступав керівник, підкреслюючи тим самим важливість питання;
- наявність серед підлеглих працівника, що знає цю проблему, вміє викласти матеріал і користується авторитетом у колег;
- необхідність у процесі наради вести полеміку з вузькопрофесійних питань, до якої керівник може бути не готовий (наприклад, у період переходу підприємств і об'єднань на нові умови господарювання на численних зборах трудових колективів і нарадах виступали з доповідями, як правило, не перші керівники, а головні економісти, начальники планових, економічних, фінансових відділів та інші працівники);

- бажання керівника активізувати підлеглих, підвищити ступінь їхньої участі у проведенні тих або інших заходів.

Керівник обговорює з доповідачем мету, яку він ставить перед нарадою, основні ідеї доповіді, її структуру, передбачувані рішення.

Залежно від важливості виступу, складності проблеми, рівня підготовки керівника (доповідача) і аудиторії при підготовці до виступу складають короткий або розгорнутий план, тези, конспект або повний текст доповіді.

План доповіді може складатися з таких пунктів: вступ, основна частина доповіді, пропозиції (рекомендації), висновок.

У вступі формулюють мету (завдання) наради, положення, що визначають її актуальність, передбачувані результати (виробити рекомендації, прийняти рішення тощо). Слід чітко визначити предмет обговорення і напрям дискусії.

В основному розділі формулюють усі питання, що підлягають розгляду, подають їх характеристику (причини, фактори, обставини, умови) і зазначають шляхи вирішення.

Важливо, щоб у доповіді не було відхилень від основної теми і вона була переконливою. Для перевірки цього використовують, наприклад, такі контрольні питання:

- чи дає змогу вміщена у доповіді інформація зробити певні висновки або розробити рекомендації?
- чи додає ця інформація будь-що до знань присутніх і нове до вихідних передумов?
- чи є інформація доповіді досить аргументованою для висвітлених у ній висновків і рекомендацій?

Якщо предмет обговорення визначений і зрозумілий присутнім, то допоміжну інформацію можна скоротити і висвітлювати тільки дійсно важливі, необхідні відомості.

Фактичні дані доповіді повинні бути абсолютно достовірними.

Рекомендації слід виділити особливо. У ряді випадків доцільно подавати альтернативні варіанти, щоб присутні могли самостійно зробити вибір.

Висновок може бути представлений у вигляді підсумків або висновків. У першому випадку йдеться про стислий перелік основних положень доповіді, у другому - на основі викладених аргументів роблять висновки і узагальнення. В обох випадках у висновку не рекомендується використовувати нові дані та аргументи.

Матеріал доповіді необхідно викладати чітко та об'єктивно. Отже, усі положення доповіді необхідно ретельно продумати, систематизувати і подавати тільки компетентне встановлені факти, дані і характеристики. Непослідовність, невизначеність, непогодженість, суперечливість суджень, слухачі, як правило, легко відчують, що і різко знижує довіру до інформації.

Викладаючи сутність справи, слід уникати другорядних деталей і подробиць. Доповідь не треба перевантажувати фактами і цифрами, її основу

мають становити власне положення, а приклади (цифри, описи, факти) наводять лише з метою аргументації, переконання, привертання уваги.

Необхідно акцентувати увагу на головному, виділяти аспекти, які можуть неоднозначно сприйматися слухачами, тобто викликати полеміку, допомагати учасникам наради усвідомити нові елементи, що є у доповіді, аргументувати запропоновані рішення і висновки.

Автор доповіді повинен чітко уявляти склад і підготовку аудиторії, щоб не повторювати відомі учасникам наради положення, оперувати доступними і необхідними фактами.

Доцільно ознайомити учасників наради із доповіддю заздалегідь. Це дасть змогу глибше вивчити її зміст, уникнути багатьох запитань безпосередньо на нараді скоротити її тривалість. У деяких випадках такий порядок дає змогу відмовитися від зачитування доповіді і розпочати нараду безпосередньо з її обговорення.

Текст доповіді й особливо її висновки повинні мати рубрикацію, тобто їх слід розподілити на розділи, підрозділи, пункти. Окрему думку слід висвітлювати в одному або кількох абзацах. Це полегшує посилання на доповідь, дає змогу більш цілеспрямовано і предметно її обговорювати.

Якщо доповідач передбачає, що ряд положень доповіді може викликати різку незгоду деяких працівників, то доцільно заздалегідь обговорити ці положення з ними. Можливо, що можна буде уникнути розбіжності до наради, досягти взаємоприйнятих рішень і тим самим скоротити обговорення доповіді безпосередньо на нараді, уникнути нерозуміння, гострої полеміки тощо.

Проекти доповіді і рішення доцільно обговорювати із заступниками і спеціалістами. Це дасть змогу врахувати більш широкий спектр думок, інтереси окремих підрозділів і служб.

У ряді випадків одночасно із доповіддю готують проект рішення. Якщо доповідь є результатом індивідуальної творчості керівника (доповідача), то до вироблення проекту рішення наради слід залучати спеціалістів, керівників, тих працівників, які його виконуватимуть.

Докладне погоджування проекту рішення до його винесення на обговорення учасників наради дасть змогу уникнути непродуктивних дебатів, безпредметної полеміки, витрат часу на узгодження дій, обробку формулювань тощо. Розроблений проект рішення обговорюють з керівником.

Проект рішення повинен бути конкретним, містити чіткі й однозначні формулювання із зазначенням виконавців, строків виконання, передбачуваних результатів, форм контролю.

Формулювати кожний пункт слід з врахуванням реальної можливості перевірки його виконання (критерії, кількісні показники, назви об'єктів та ін.). Недоцільно використовувати формулювання типу "посилити", "забезпечити", "підняти", "звернути особливу увагу на...", оскільки вони, як правило, безпредметні і не дають змоги ефективно контролювати хід виконання рішень.

У деяких випадках рішення наради входить до складу протоколу, іноді його оформлюють у вигляді окремого документа. В останньому випадку воно, як і протокол, підлягає реєстрації.

На практиці при проведенні нарад у багатьох випадках відмовляються від доповідей. Підготовлену замість доповіді інформацію заздалегідь передають учасникам наради. Ефективність таких нарад вища, ніж традиційних. Учасники мають можливість серйозніше ознайомитися з матеріалом, ретельніше продумати свою позицію.

Підготовка документів і приміщення

Підготовка документів для учасників наради має за мету:

- скоротити час на викладення доповіді;
- переконатися в тому, що усі ознайомлені з положеннями і фактами, які обговорюватимуться на нараді;
- сконцентрувати увагу учасників на тих питаннях, які доповідач вважає основними.

Документи, які перед початком наради роздають учасникам, містять основні тези, висновки, пропозиції, а також описи, витяги з директивних і нормативних документів, статистичний матеріал, схеми тощо.

Слід враховувати, що за умови належної підготовки аудиторії у деяких випадках можна обійтися взагалі без доповіді, запропонувавши учасникам матеріал, де відбито основні положення її.

Документи для учасників наради слід готувати і вручати заздалегідь. Практика вручення таких документів безпосередньо перед початком або тим більше під час наради не виправдана, оскільки учасники позбавлені можливості серйозно вивчити документи, обговорити їх із спеціалістами.

Пропоновані учасникам документи систематизують, скріплюють або кладуть у папку. Неприпустимо вимагати повернення документів після наради.

Підготовка учасників до наради передбачає:

- визначення своєї ролі у розв'язанні завдань, поставлених перед нарадою, з'ясування своєї позиції з питань, які передбачається обговорити;
- докладне ознайомлення з документами;
- чітке формулювання запитань до ведучого й учасників;
- підготовку матеріалів (даних, аргументів, фактів) до полеміки;
- підготовку тексту виступу.

Приміщення підбирають з урахуванням чисельності учасників, щоб кожен міг добре бачити і слухати доповідача. Приміщенням, де проводять нараду, як правило, є кабінет керівника або зал (кімната) для нарад.

Приміщення може бути обладнане екраном, демонстраційною дошкою, засобами для демонстрування слайдів. Для учасників необхідно створити комфортні умови (зручні крісла або стільці, письмове приладдя, мінеральна вода та ін.).

Якщо є можливість, нараду не рекомендується проводити у кабінеті керівника, де деякі з учасників можуть відчувати тиск підкреслено офіційної

обстановки, перебувати у нерівноправному з власником кабінету положенні. Це може в деяких випадках сковувати ініціативу, стримувати бажання висловити власну думку.

Якщо нараду проводять у кабінеті керівника, то на час її проведення телефон перемикають на секретаря, припиняють приймати відвідувачів і співробітників.

Варіанти розміщення учасників наради можуть бути різними. Проте не рекомендується, щоб вони сиділи спиною один до одного. Доцільно використовувати поздовжній або овальний стіл (65-70 см довжини стола на одну людину), а крісла розміщувати по периметру кабінету.

Приміщення повинно бути світлим, з доброю вентиляцією і звукоізоляцією, забезпечувати вільний огляд ілюстративного матеріалу.

Належній організації наради сприятиме залучення до обслуговування технічного персоналу, завданням якого є забезпечення учасників наради засобами для запису, стенографування, ведення протоколу, виконання поточних друкарських робіт і оперативних доручень керівника, демонстрування плакатів тощо.

2-й етап: Проведення наради

Проведення наради включає:

- відкриття наради;
- оголошення доповіді;
- відповіді на запитання;
- обговорення доповіді.

Відкриття наради

Відкриваючи нараду, керівник, як правило, оголошує коротку вступну промову. Він повідомляє склад присутніх, у разі потреби поіменно називає усіх або деяких учасників. Серед учасників наради не повинно бути невідомих осіб.

Потім оголошують порядок денний наради та повідомляють регламент. При цьому доцільно вказати (нагадати) мету і завдання наради, коротко охарактеризувати проблеми, поставлені перед його учасниками (актуальність, важливість, труднощі, що виникають при їх вирішенні), підкреслити їх практичне значення.

Мобілізації уваги учасників сприятимуть такі поради:

- бажано підкреслити зв'язок між порядком денним наради і професіональними або посадовими інтересами її учасників. Очевидно, що завдання функціональних ланок управління різні, не завжди збігаються інтереси лінійних підрозділів. Тим вище буде оцінено вміння керівника вказати роль кожного з них у розв'язанні поставлених перед нарадою завдань;
- доцільно запропонувати учасникам наради ряд конкретних питань, які передбачається обговорити і розв'язати; ці питання у порядку денному можуть бути не відбиті.

Корисно висловити думку про можливі наслідки тих або інших рішень, прийнятих на нараді.

Тривалість вступної промови, як правило, становить 5-7 хв. Оголошення доповіді

Після вступної промови починається доповідь або повідомлення. Такий порядок встановлено традиційно. Проте не завжди він виправданий. У ряді випадків доповідь може замінити коротка інформація, представлена учасникам у письмовому вигляді, тези доповіді або її текст.

Текст доповіді повинен містити конкретні пропозиції, що будуть предметом обговорення.

Доповідь має бути короткою і чіткою, при цьому слід зробити необхідні акценти. Цьому сприятимуть змістова точність, логіка викладення, грамотна мова, необхідна емоційність.

Доповідь повинна викликати інтерес аудиторії. Важко сподіватися на активне обговорення, якщо питання, порушені у доповіді, далекі для учасників наради, в цілому залишають їх байдужими.

Слід приділяти увагу мотивації, яка сприяє привертанню уваги слухачів, враховувати реакцію аудиторії і змінювати емоційну побудову виступу відповідно до неї.

Найважливішим елементом, що сприяє успішному сприйняттю доповіді, є сміливе і відверте формулювання важких, не розв'язаних питань. Це завжди приваблює аудиторію, мобілізує її увагу. Доповідь має бути інформативною для певної аудиторії. Повторення відомих істин може лише відволікти увагу учасників наради, знизити інтерес до обговорюваної проблеми.

Перед керівником нерідко виникає проблема: визначити свій погляд до або після обговорення питання учасниками наради. Очевидно, що якщо керівник у доповіді, яку слід обговорити, досить категорично визначить свою позицію або тим більше рішення, то великою є вірогідність того, що багато учасників від виступу відмовляться, а якщо й виступлять, то це будуть лише доповнення, уточнення, що не змінюють суті сказаного керівником. Крім того, не виключено, що деякі учасники наради всіяко підтримуватимуть доповідача. Це нерідко породжує лестощі, підлабузництво і також не сприяє об'єктивній оцінці ситуації. Очевидно, що в обох випадках, хоча і з різних причин, інтелектуальний потенціал учасників повністю не буде використаний.

Отже, доцільно, щоб визначення проблеми не супроводжувалося викладенням поглядів керівника на способи її розв'язання. Це дасть змогу учасникам вільно висловити свої пропозиції, обмінятися думками. Керівник має можливість оцінити пропозиції, що надійшли, врахувати усі фактори, глибше зрозуміти проблему. Наприкінці обговорення він викладає й обґрунтовує свої погляди і відповідні рішення.

Можливий і такий порядок, при якому вже на початку наради керівник викладає свою позицію. Він доцільний тоді, коли у колективі досить міцні

демократичні традиції і є впевненість у тому, що кожен бажаючий без перешкод висловить свою думку.

Велике значення для успіху виступу має культура мови того, хто виступає. Як правило, при цьому мають на увазі правильність і чіткість вимови, логічність мови, її виразність і емоційність.

Правильність мови, тобто відповідність її загальноприйнятим мовним нормам, забезпечує взаєморозуміння. Слухачі негайно відчують відхилення від правил вимови. Це послаблює їхню увагу, відволікає від сприйняття змісту виступу, знижує довіру до того, хто виступає.

Необхідно стежити за мовою дикторів радіо і телебачення, за тим, як використовуються слова і вирази у художній літературі, публіцистиці, газетних і журнальних публікаціях. Слід постійно звертатися до словників, довідників, посібників.

Точність мови вирішальною мірою залежить від знання предмету мови. Використовувані слова повинні відповідати предмету викладення так, щоб той, хто виступає, і слухачі однозначно розуміли один одного. Ускладнюють сприйняття мови, знижують образність її штампи, канцеляризми, часте вживання вставних слів.

Логічність мови є основою її доступності, дієвості, доречності. Логічний виклад передбачає несуперечливість суджень, розкриття реальних, справжніх зв'язків і відносин.

Багатство мови визначається, насамперед, тим, наскільки великий активний словниковий запас того, хто виступає. Важливо також, як він вмie використовувати цей запас. Очевидно, що чим ширший активний запас, тим більш образною, виразнішою і більш самобутньою є його мова. Багатство мови – відображення загальної культури людини.

Досягненню мети багато в чому сприяє емоційність мови, що підвищує сприйняття, посилює вплив на аудиторію, активізує зв'язок між тим, хто виступає, і слухачами. Особливо це важливо під час полеміки або дискусії.

Відповіді на запитання

Після закінчення доповіді (повідомлення, інформації) доповідач відповідає на запитання, які йому задають в усній або письмовій формі.

Вміння формулювати запитання - важливий фактор управління дискусією. Крім того, особа, що проводить нараду, повинна вміти своєчасно переключати увагу з однієї теми на іншу, доречно акцентувати проблеми, вимагати від кожного учасника дискусії однозначно і чітко висловлювати свою позицію.

Відповідати на запитання необхідно і тоді, коли із доповіддю (у письмовій формі) учасники були ознайомлені заздалегідь.

Мета відповідей на запитання - роз'яснити викладене у доповіді, поглибити і доповнити матеріал згідно з проханням учасників, переконати їх у достовірності інформації. Проте запитання не повинні виходити за межі обговорюваної теми, відвертати увагу учасників від основної мети наради.

Порядок постановки запитань і відповідей на них має бути чітко визначений. Слід орієнтувати учасників на конкретне і точне формулювання запитання.

Нерідко під час відповідей на запитання виникає полеміка. В її основу найчастіше покладено підміну запитання судженням. Такий обмін думками непродуктивний і далеко не завжди цікавий іншим учасникам паради. Крім того, він порушує нормальний хід наради.

Відповідаючи на запитання, слід дотримуватися таких рекомендацій:

1. Якщо письмово задано кілька запитань, перед тим як відповідати, треба ознайомитися з їхнім змістом. Розподілити їх так, щоб запитання, на які є найбільш аргументовані відповіді, зачитували останніми.
2. Якщо запитання задають письмово, то їх слід повністю зачитувати, нічого не змінюючи в тексті.
3. Відповіді на запитання повинні бути логічними, вичерпними за змістом, зрозумілими за формою і відвертими. Спроби замаскувати або приховати істину призводять до непоінформованості учасників, до створення обстановки, коли учасники наради не прагнуть викладати свої погляди і брати активну участь у виробленні рішення, В останньому випадку мету наради досягти не вдається.
4. Той, хто відповідає на запитання, повинен враховувати мету і завдання наради, його основну тему, передбачувані результати.
5. Неетично оцінювати запитання і тим більше особу, яка його поставила.
6. Тональність відповідей на запитання має бути витриманою, доброзичливою, а розмова - взаємоповажною на рівних.
7. Не треба протиставляти себе аудиторії; запитання нерідко можна розбирати і шукати відповіді на них разом з аудиторією.
8. Відповідаючи на запитання, слід спиратися на знання, які мають слухачі. Нову інформацію доцільно подавати лише у разі потреби.

Обговорення доповіді

Правильна і чітка організація обговорення доповіді (інформації, тексту) має велике значення для досягнення мети наради.

В процесі обговорення доповіді виявляються думки учасників наради, розкриваються сильні і слабкі сторони ідей, закладених у доповіді, формулюються різні погляди, народжуються нові ідеї, підходи і методи.

Саме у процесі обговорення, діалогу з учасниками керівник дістає нову інформацію, з'ясовує інтереси учасників наради.

Полеміка має відбуватися у діловій, конструктивній і доброзичливій обстановці. Право виступити на нараді повинен мати кожен її учасник. Обмежувати можливість виступів не слід. Аргументи типу "У нас немає часу", "Я знаю, про що ви говоритимете" принижують гідність співробітників і не додають авторитету керівнику. Тим більше неприпустимо обмежувати виступи

тих, чия позиція та аргументація не збігаються з думкою керівника. Проте при цьому ніхто не повинен виступати з одного питання більш як один-два рази.

Якщо нарада має суто інформаційний, ознайомлювальний характер, керівник може обмежити кількість учасників дискусії, проте це розглядають як виняток.

Не слід, користуючись правом голови (керівника), негайно давати оцінку виступам або тому, хто виступає, тим більше негативну. Від цього у багатьох зникає бажання виступати.

Необхідно сприяти тому, щоб "диктатура" більшості не перешкоджала вільному вираженню поглядів меншості.

Нагадування аудиторії про необхідність дотримуватися порядку денного і регламенту, не ухилитися від обговорення поставлених питань доцільне, проте перебивати тих, хто виступає, диктувати йому умови, тим більше в ультимативній формі, неприпустимо.

Не можна нав'язувати учасникам наради свою позицію, викладати її слід м'яко, використовуючи дієслова дійсного, а не наказового способу. Наприклад: "Може варто замислитися над...", "Все, про що тут йшлося, безумовно, корисно, проте поза увагою залишилося...", "Чи не варто розглянути проблему з іншого погляду...".

Свою незгоду з будь-якою ідеєю необхідно висловлювати конкретно, уникаючи оціночних характеристик ("непереконливо", "з цим не можна погодитися", "маловірогідно" та ін.).

Рекомендації ведучому (голови) наради:

1. Не слід розпочинати нараду доти, поки запрошені не зайняли місця, розмістили свої матеріали, поки не зтих загальний шум. Треба уникати прохань про встановлення тиші.
2. Наради треба відкривати точно у встановлений час незалежно від того, чи усі запрошені присутні у момент відкриття. Голова повинен зайняти своє місце за 3-5 хв. до початку засідання, даючи зрозуміти, що наближається час відкриття.
3. Доцільно інформувати присутніх про склад учасників, про те, хто і чому відсутній на нараді або скільки чоловік із запрошених прибули на нараду.
4. Необхідно нагадати присутнім мету засідання, порядок денний, встановити регламент. Регламент повинен передбачати 10-15-хвилинні перерви після кожних 80-90 хв. роботи. Час, який відводять для виступу, становить, як правило, 5-10 хв. Досвід свідчить, що за цей час людина, яка підготувалася до виступу, встигає викласти свої міркування.
5. Рекомендується з'ясувати, чи немає у учасників запитань, зауважень, пропозицій щодо порядку денного, регламенту і складу присутніх. Якщо вони є, керівник залежно від форми організації наради приймає рішення сам або разом з учасниками наради.
6. Керівник повинен сприяти тому, щоб виступив кожен бажаючий. При цьому ніхто не повинен зловживати увагою інших. Ведучий має право

ввічливо нагадати тому, хто виступає, про регламент, мету наради і питання, яке обговорюється, запропонувати викладати свої думки ближче до теми. Проте при цьому неприпустимі репліки "Говоріть за темою", "Це нам нецікаво" та ін.

7. Керівник, що веде нараду, не повинен одночасно виконувати інші обов'язки - підписувати документи, розмовляти по телефону, вести переговори із співробітниками та ін.
8. Особливу увагу ведучий має приділяти висловлюванням опонентів. Людей, які заради інтересів справи розкривають невірність прийнятих методів, викладають нові погляди, нетривіальні підходи до розв'язання проблем, необхідно всебічно стимулювати. Саме до таких виступів слід привертати увагу учасників наради. Керівник повинен створити обстановку, коли той, хто виступає, має бути впевнений у тому, що він не постраждає за критику. Навіть коли керівник не згодний з тим, хто виступає, його критика повинна бути максимально коректною та аргументованою.
9. Ведучий наради не повинен допускати дублювань у виступах. Необхідно ввічливо вказати, що доповідач повторюється, що ці положення вже лунали, ставлення до них відоме і повторне звертання до них позбавлено сенсу.
10. Найважливіше завдання голови - організувати і підтримати полеміку, зацікавлений, відвертий і доброзичливий обмін думками між учасниками наради. Для цього він загострює одні проблеми, просить висловити думку з інших, не допускає нетактовних виступів і реплік, з повагою ставиться до кожної думки.
11. Обов'язок голови - підтримувати у залі атмосферу зацікавленості, доброзичливості. Не слід вступати у полеміку з учасниками наради, нав'язувати їм свою думку.

Авторитету ведучого наради сприятимуть такі рекомендації: дякувати кожному оратору за виступ; усі повідомлення робити стоячи за винятком коротких коментарів; називати не тільки прізвище того, хто виступає, а й його ім'я, по батькові і посаду.

Рекомендації тому, хто виступає на нараді:

6. Беручи участь у полеміці, не слід читати текст виступу, навіть якщо він був підготовлений заздалегідь. Наявність тексту, тез або плану виступу безумовно корисно, оскільки надає впевненості тому, хто виступає, організовує його мову, дає змогу додержувати регламенту, полегшує ведення протоколу. Проте треба враховувати, що текст виступу, складений до початку наради відповідно до порядку денного, у ході наради може потребувати коригування або навіть виявитися неприйнятним. Отже, текст не повинен обмежувати можливостей того, хто виступає; він може бути лише основою для викладення його думок. Крім того, читання тексту

- виступу, як правило, позбавлено емоційного забарвлення, образності, створює уявлення формального акту і тому негативно сприймається аудиторією. Живий, безпосередній виклад завжди краще, ніж звичайне читання.
7. Якою б не була реакція аудиторії, основна ідея виступу повинна бути доведена до слухачів.
 8. Беручи участь у дискусії і виражаючи свою незгоду, необхідно підкреслити спочатку, що з ряду питань погляди ваші та опонента збігаються; бажано привести один-два аргументи, що це доводять.
 9. У ході виступу слід звертатися до всієї аудиторії, а не до окремого опоненту. Це сприяє діловому і спокійному обговоренню.
 10. Необхідно чітко аргументувати причини своєї незгоди з опонентом. При цьому ставитися до нього з повагою, не допускаючи образ; найрізкіша критика не повинна принизити його. Виступаючи, треба критикувати думку, а не людину. Аргументація має бути спрямована проти ідеї, принципу, методу, а не їх носія.
 11. Виступи повинні ґрунтуватися на поглядах, ідеях того, хто виступає, проте при цьому основними мають бути мета наради, інтереси аудиторії, сутність питання, яке обговорюють. Типова помилка багатьох учасників полеміки - підміна розгляду питання порядку денного висвітленням власних проблем, побажань і вимог.
 12. Кожний виступ має закінчуватися конкретними пропозиціями. Якщо їх немає, виступати недоцільно.
 13. Вплив на аудиторію суттєво посилюється завдяки правильно обраній тональності, емоційному забарвленню виступу, зацікавленому ставленню до обговорюваних проблем. Ще більше посилюють ефект від виступу яскраві приклади, аргументовані аналогії (образні порівняння, афоризми та ін.). Виступ повинен бути не тільки корисним і діловим, а й цікавим для слухачів.
 14. Необхідно, щоб виступ був максимально коротким. При цьому слід враховувати реакцію аудиторії і, якщо це потрібно, коригувати свій виступ, проте у зв'язку з цим не повинна, звичайно, страждати його основна думка.
 15. Вказуючи на слабкі сторони в інших виступах, намагайтеся не сперечатися з учасниками наради, а усно задаючи запитання, переконати у помилковості їхніх поглядів.
 16. Готуючись до виступу, доцільно записувати важливі пропозиції інших учасників наради. Це дасть змогу уникнути повторення, змінити акценти, підтримати або відхилити певні міркування.
 17. Викладати свої думки слід точно і конкретно; виступати тільки по суті питання. Необхідно бути об'єктивним, зазначати не тільки негативні, а й позитивні сторони; вести розмову про справу, а не про її

значення. Говорити слід повільно і неголосно, незважаючи на роздратування, уникати загальних фраз, додержувати регламенту.

18. Не рекомендується продовжувати полеміку під час перерви, яку слід використовувати, щоб відпочити.

3-й етап: Підведення підсумків наради.

Підведення підсумків наради включає:

- прийняття рішення;
- підписання протоколу;
- контроль за виконанням прийнятих рішень.

Прийняття рішення - кульмінація наради.

Існують наступні способи підготовки проекту рішення і варіантів його прийняття:

- 1) до початку наради керівник, його помічники або ініціативна група готують проект рішення, який вручають учасникам, обговорюють у ході наради і приймають із змінами і доповненнями, внесеними під час обговорення; при обговоренні такий порядок може бути принципово змінений;
- 2) проект готують до початку наради, проте учасників з ним не ознайомлюють; його автори у ході наради вносять у проект зміни і доповнення, а потім пропонують його для обговорення і прийняття;
- 3) ведучий наради готує рішення на основі узагальнення думок учасників; як правило, такі рішення мають компромісний характер і є прийнятними для представників різних поглядів;
- 4) проект рішення готують у ході наради на основі внесених пропозицій; таких проектів рішення може бути декілька;
- 5) проект рішення готує керівник, переконуючи потім учасників у доцільності його прийняття;
- 6) рішення приймають на основі єдиноначальності; керівник формулює його, ігноруючи пропозиції усіх або більшості учасників, викладаючи при цьому лише аргументи, що зумовили таке рішення.

При підготовці проекту рішення слід, по-перше, обговорити усі найважливіші принципові положення, які входять до нього. По-друге, необхідно чітко зазначити, що слід зробити, хто, коли і за якими критеріями оцінюватиме результат, хто і як контролюватиме виконання рішення.

До складання проекту рішення слід залучати найактивніших учасників наради, зокрема, тих, чий пропозиції ввійшли у цей проект.

Керівник (ведучий наради) зобов'язаний своєчасно підписати протокол, а технічний секретар (референт, інспектор з діловодства або інший працівник) - виконати комплекс операцій щодо контролю за виконанням прийнятих рішень, своєчасного їх доведення до зацікавлених осіб.

Питання для самоперевірки

1. Розкрийте сутність таких форм колективної роботи, як нарада, засідання, збори.
2. Назвіть позитивні і негативні сторони ділової наради.
3. Наведіть класифікацію ділових нарад.
4. З яких етапів складається процедура проведення ділової наради?
5. Розкрийте зміст підготовки ділової наради.

Тема 8. Ділові контакти в діяльності менеджера

8.1 ДІЛОВІ КОНТАКТИ В ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

Складова частина професійної кваліфікації керівника - вміння підтримувати активні, безпосередні контакти з людьми, що оточують його, - керівниками, підлеглими, колегами, журналістами, громадськими діячами, молоддю, ветеранами, пенсіонерами та ін. Здатність вести діалог, наукову дискусію або невимушену бесіду, відкрито і гостро полемізувати, слухати і розуміти опонента, аргументовано, переконливо і відверто відстоювати свої позиції, не принижуючи при цьому інших, вміти переконувати - далеко не повний перелік якостей, необхідних сучасному менеджеру. Можна стверджувати, що характер роботи менеджера значною мірою орієнтований на ділове спілкування з широким колом людей. Він проводить бесіди один на один або з групою співробітників, готується до них або вони виникають несподівано; співрозмовник стриманий, тактовний, лояльний або, навпаки, збуджений, нетактовний, грубий - усі ці та інші фактори керівник повинен враховувати, оскільки вони значно впливають на хід ділової бесіди, можуть мати вирішальний вплив на її результати.

Дослідженнями встановлено, що ділові зв'язки, що здійснюються у формі прямих контактів керівника, потребують не менш як 70 % його робочого часу.

Форми таких контактів різні - інструктаж, прийом відвідувачів, відвідування робочих місць підлеглих, видавання завдань, звіти про їх виконання та ін. Нерідко такі контакти називають "діловими бесідами".

Практика виробила методи і прийоми, вміле використання яких дає змогу зробити ділове спілкування керівника більш результативним і раціональним.

Підготовка до ділових контактів

З метою ефективного використання часу, підтримання доброзичливих стосунків з партнерами, створення робочої атмосфери під час ділових контактів, і, основне, для підвищення їх результативності усі зустрічі, відвідування, прийоми та інші подібні заходи слід, якщо це можливо, планувати, тобто передбачати необхідність або вірогідність їх проведення. Планування може здійснюватися на тиждень, місяць, квартал, йдеться тут не про план або графік, хоча і їх не виключають. Керівник повинен знати з ким,

коли, де і з якою метою він передбачає зустрітися за своєю ініціативою, очікувані результати зустрічі, заходи щодо їх підготовки.

Кожній зустрічі і бесіді обов'язково має передувати попередня домовленість. Ініціатор зустрічі, як правило, готується до неї заздалегідь, чітко уявляючи мету, до якої прагне, ресурси, які можуть бути використані для її досягнення, та ін. Друга сторона таких переваг не має. Повідомлення дасть змогу підготуватися до бесіди, провести консультації, запросити спеціалістів, підготувати документи, скоротити під час зустрічі пояснення, спланувати свій час. Крім того, несподівана поява відвідувача порушує заздалегідь спланований розпорядок робочого дня, вносить поспіх, дезорганізовує працівників.

У зв'язку з цим слід підкреслити, що практика несподіваного виклику керівників у вищій інстанції (як правило, "терміново", "негайно", "якомога швидше" та ін.) негативно позначається на організації і результатах їхньої роботи, оскільки вона безпосередньо пов'язана з роботою багатьох підлеглих. Порушений графік роботи керівника автоматично деформує організацію робочого дня підлеглих і колег. Характерно, що у лексиконі ділових людей закордонних фірм слова "викликати" немає. Керівника можуть запросити, заздалегідь повідомивши про мету і строки запрошення.

В умовах самостійності підприємства та інших господарських структур випадки непередбаченого виклику керівників у вищестоящі організації зменшуються, проте і тепер їх досить багато.

Учасникам зустрічі слід повідомляти, коли вона почнеться і скільки часу триватиме. Змінювати час проведення того або іншого заходу можна тільки як виняток. У цьому випадку усім його учасникам повідомляють про це, бажано із зазначенням причини зміни.

Сучасний керівник має бути пунктуальним. Пунктуальність - один з найважливіших факторів поваги, довіри, успіху.

Безпосередня підготовка зустрічі або бесіди може включати:

- визначення її мети;
- підготовку плану проведення;
- прогноз результатів з урахуванням мети і особливостей співрозмовника (групи).

Призначаючи зустріч, плануючи участь у бесіді, керівник повинен чітко уявляти мету, якої він хоче досягти (переконавання слухачів, їх інформування, створення громадської думки, одержання інформації, з'ясування ставлення учасників до плану, проекту та ін.), а також спробувати уявити собі мету, яку передбачає досягти у бесіді з ним співрозмовник (учасник бесіди), його позиції та аргументи. Співрозмовник може просити ресурси, наполягати на зміні умов, вимагати кадрових переміщень та ін. Чим точніше керівник уявить собі позицію опонента, тим вагомішими будуть його аргументи і авторитетнішою його позиція.

План бесіди може складатися з пунктів (запитань) - основних, другорядних, уточнюючих і навідних. Вміння чітко ставити запитання, з їхньою

допомогою з'ясувати позиції, вимоги, наближатися до мети - важливий елемент проведення бесіди.

Слід враховувати сильні і слабкі сторони співрозмовника - знання теми, професійну підготовку, ставлення до предмету бесіди (зацікавлене, вимушено-нав'язане, байдуже, різко негативне), вміння вести полеміку та ін., а також характер, настрої, вихованість.

Під час бесіди нерідко бувають ситуації, коли вийти з важкого положення допомагають афоризми, оригінальне висловлювання, прислів'я, універсальний приклад, яскравий образ. Вміле їх використання не тільки полегшує спілкування, а й свідчить про ерудицію керівника.

Для успіху ділових контактів керівник повинен створити у колективі сприятливу соціально-психологічну атмосферу. Цьому сприяють єдність у розумінні мети, поставленої керівником і прийнятої колективом, спільна, колективна робота і творчість, доброзичливість, товариські стосунки між людьми.

В умовах дійсно колективної, спільної роботи зростають самостійність і відповідальність кожного працівника.

8.2. ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ

Переговори - це засіб, взаємозв'язок між людьми, призначені для досягнення угоди, коли обидві сторони мають співпадаючі або протилежні інтереси.

Переговори призначені, в основному, для того, щоб за допомогою взаємного обміну думками (у формі різних пропозицій за рішенням поставленої на обговорення проблеми) одержати угоду, що відповідає інтересам обох сторін і досягти результатів, які б влаштували усіх його учасників.

Переговори - це менеджмент у дії. Вони складаються з:

- виступів і відповідних виступів;
 - питань і відповідей;
- заперечень і доказів.

Переговори можуть проходити легко або напружено, партнери можуть домовитися між собою без праці, чи на превелику силу, або взагалі не прийти до згоди. Тому для кожних переговорів необхідно розробляти і застосовувати спеціальну тактику і техніку їхнього ведення.

I етап - підготовка ділових переговорів. Успіх переговорів цілком залежить від того, наскільки добре до них підготуватися. До початку переговорів необхідно мати розроблену їхню модель, зокрема:

- чітко уявляти собі предмет переговорів і обговорювану проблему. Ініціатива на переговорах буде в того, хто краще знає і розуміє проблему;
- обов'язково скласти зразкову програму, сценарій ходу переговорів. У залежності від труднощів переговорів може бути кілька проектів;

- намітити моменти своєї непоступливості, а також проблеми, де можна поступитися, якщо виникає ускладнення у переговорах;
- визначити для себе верхній і нижній рівні компромісів з питань, що, на ваш погляд, викликають найбільш гостру дискусію.

Реалізація даної моделі можлива в тому випадку, якщо в процесі підготовки переговорів будуть вивчені наступні питання: мета переговорів;

- партнер по переговорах;
- предмет переговорів;
- ситуація та умови переговорів;
- присутні на переговорах;
- організація переговорів.

II етап - проведення переговорів. У практиці менеджменту при проведенні ділових переговорів використовуються наступні основні методи:

- варіаційний метод;
- метод інтеграції;
- метод зрівноважування;
- компромісний метод.

Варіаційний метод. При підготовці до окладних переговорів (наприклад, якщо вже заздалегідь можна передбачити негативну реакцію протилежної сторони) слід з'ясувати наступні питання:

у чому полягає ідеальне (незалежно від умов реалізації) рішення поставленої проблеми в комплексі?

- від яких аспектів ідеального рішення (з урахуванням усієї проблеми в комплексі, партнера і його можливої реакції) можна відмовитися?
 - у чому варто бачити оптимальне (високий ступінь імовірності реалізації) рішення проблеми при диференційованому підході до очікуваних наслідків, труднощів, перешкод?
 - які аргументи необхідні для того, щоб належним чином відреагувати на очікуване припущення партнера, обумовлене розбіжністю інтересів і їхнім однобічним здійсненням?
 - яке змушене рішення можна прийняти на переговорах на обмежений термін?
 - які екстремальні пропозиції партнера варто обов'язково відхилити і за допоімо-гою яких аргументів?

Такі міркування виходять за межі чисто альтернативного розгляду предмету переговорів. Вони вимагають огляду всього предмету діяльності, творчості і реалістичних оцінок.

Метод інтеграції. Призначений для того, щоб переконати партнера у необхідності оцінювати проблематику переговорів з урахуванням суспільних взаємозв'язків і потреб розвитку, кооперації. Застосування цього методу, звичайно ж, не гарантує досягнення угоди в деталях; користатися ним доцільно у тих випадках, коли, наприклад, партнер ігнорує суспільні взаємозв'язки і підходить до здійснення своїх інтересів з вузьковідомчих позицій.

Намагаючись домогтися того, щоб партнер усвідомив необхідність інтеграції, не слід ігнорувати його законні інтереси. Тому необхідно уникати

повчальних закликів, відірваних від інтересів партнера і не пов'язаних з конкретним предметом обговорення. Навпаки, слід викласти партнеру свою позицію і підкреслити, яких дій у рамках спільної відповідальності за результати переговорів Ви від нього очікуєте.

Незважаючи на розбіжність Ваших інтересів з інтересами партнера, особливо відзначте необхідність рішення обговорюваної на переговорах проблеми.

Слід спробувати виявити в сфері інтересів загальні для всіх аспекти і можливості одержання взаємної вигоди і довести усе це до відома партнера.

Метод зрівноважування. При використанні цього методу слід враховувати наступні рекомендації:

1. Необхідно визначити, які докази та аргументи (факти, результати розрахунків, статистичної дані, цифри і т.д.) потрібно використовувати, щоб спонукати партнера прийняти Вашу пропозицію.

2. На якийсь час слід думкою встати на місце партнера, тобто подивитися на речі його очима.

3. Потрібно розглянути комплекс проблем з погляду очікуваних від партнера аргументів "за" і довести до відома співрозмовника пов'язані з цим переваги.

4. Слід обміркувати також можливі контраргументи партнера, відповідно підготуватися до них і приготуватися використовувати їх у процесі аргументації.

5. Не слід намагатися ігнорувати висунуті на переговорах контраргументи партнера: останній чекає від вас реакції на свої заперечення, застереження, побоювання і т.д.

6. Потрібно з'ясувати, що стало причиною такої поведінки партнера (не зовсім вірне розуміння Ваших пропозицій, недостатня компетентність, небажання ризикувати, бажання потягнути час і т.д.).

Компромісний метод. Учасники переговорів повинні виявляти готовність до компромісів: у випадку розбіжностей інтересів партнера варто домагатися угоди поетапно.

При компромісному рішенні згода досягається за рахунок того, що партнери після невдалої спроби домовитися між собою з урахуванням нових розумінь частково відходять від своїх вимог (від чогось відмовляються, висувають нові пропозиції).

Щоб наблизитися до позиції партнера, необхідно думкою передбачити можливі наслідки компромісного рішення для здійснення власних інтересів (прогноз ступеня ризику).

Може статися, що запропоноване компромісне рішення перевищує Вашу компетенцію. В інтересах збереження контакту з партнером можна піти на так звану умовну угоду (наприклад, послатися на принципову згоду компетентного керівника).

Наведені методи ведення переговорів носять загальний характер. Існує ряд прийомів, способів і принципів, що деталізують і конкретизують їхнє застосування.

1. Зустріч і входження в контакт. Навіть якщо до вас приїхала не делегація, а лише один партнер, його необхідно зустріти і провести до готелю. У залежності від рівня керівника прибуваючої делегації її може зустрічати або сам голова нашої делегації, або хтось з учасників намічених переговорів. Стадія вітання і входження в контакт - початок прямого, особистого ділового контакту. Це загальна, але важлива стадія переговорів.

Процедура вітання займає дуже короткий час. Сама розповсюджена в європейських країнах форма вітання - рукостискання, при цьому першим руку подає хазяїн. Розмова, що випереджає початок переговорів, повинна носити характер необтяжливої бесіди. На даному етапі відбувається обмін візитними картками, що вручаються не під час вітання, а за столом переговорів.

2. Залучення уваги учасників переговорів (початок ділової частини переговорів). Коли партнер упевнений, що ваша інформація буде йому корисна, він стане із задоволенням Вас слухати. Тому слід викликати в опонента зацікавленість.

3. Передача інформації. Ця дія полягає в тому, щоб на основі викликаного інтересу переконати партнера по переговорам у тому, що він вчинить мудро, погодившись з нашими ідеями і пропозиціями, тому що їхня реалізація принесе вигоду йому і його організації.

4. Детальне обґрунтування пропозицій (аргументація). Партнер може цікавитися нашими ідеями і пропозиціями, він може зрозуміти і їхню доцільність, але він усе ще поводить себе обережно і не бачить можливості застосування наших ідей і пропозицій у своїй організації. Викликавши інтерес і переконавши опонента у доцільності задуманого підприємства, слід з'ясувати і розмежувати його бажання. Тому наступний крок у процедурі проведення ділових переговорів полягає в тому, щоб виявити інтереси та усунути сумнів (нейтралізація, спростування зауважень).

Завершує ділову частину переговорів перетворення інтересів партнера в остаточне рішення (рішення приймається на основі компромісу).

III етап - рішення проблеми (завершення переговорів). Якщо хід переговорів був позитивним, то на їхній завершальній стадії необхідно резюмувати, коротко повторити основні положення, які розглядалися в процесі переговорів, і, що особливо важливо, характеристику тих позитивних моментів, по яких досягнута згода сторін. Це дозволить домогтися упевненості в тому, що всі учасники переговорів чітко представляють сутність основних положень майбутньої угоди, в усіх складається переконання в тому, що в ході переговорів досягнуто певний прогрес. Доцільно також, ґрунтуючись на позитивних результатах переговорів, обговорити перспективу нових зустрічей.

При негативному результаті переговорів необхідно зберегти суб'єктивний контакт із партнером по переговорах. У даному випадку акцентується увага не на предметі переговорів, а на особистих аспектах, що дозволяють зберегти ділові контакти у майбутньому. Тобто варто відмовитися від підведення підсумків по тим розділам, де не було досягнуто позитивних результатів. Бажано знайти таку тему, що становить інтерес для обох сторін, зможе розрядити ситуацію і допоможе створенню дружньої, невимушеної атмосфери прощання.

Протокольні заходи є невід'ємною складовою переговорів, несуть значне навантаження в рішенні поставлених на переговорах задач і можуть або сприяти успіху, або, навпаки, створити передумову для їхньої невдачі.

IV етап - аналіз підсумків ділових переговорів. Переговори можна вважати завершеними, якщо ретельно і відповідально проаналізовані їхні результати, коли прийняті необхідні міри для їхньої реалізації, зроблені певні висновки для підготовки наступних переговорів.

Аналіз підсумків переговорів має наступні цілі:

- порівняння цілей переговорів з їхніми результатами;
 - визначення мір і дій, що впливають з результатів переговорів;
 - ділові, особисті й організаційні висновки для майбутніх переговорів або про-довження тих, що проводилися.

Аналіз підсумків ділових переговорів повинен проходити за наступними трьома напрямками:

1) аналіз відразу по завершенні переговорів. Такий аналіз допомагає оцінити хід і результати переговорів, обмінятися враженнями і визначити першочергові заходи, пов'язані з підсумками переговорів (призначити виконавців і визначити терміни виконання досягнутої угоди);

2) аналіз на вищому рівні керівництвом організацією. Такий аналіз результатів переговорів має наступні цілі:

- обговорення звіту про результати переговорів і з'ясування відхилення від раніше встановлених директив;
- оцінка інформації про вже прийняті міри і відповідальність;
 - визначення обґрунтованості пропозицій, пов'язаних із продовженням переговорів;
- одержання додаткової інформації про партнера по переговорах;

3) індивідуальний аналіз ділових переговорів - це з'ясування відповідального відношення кожного учасника до своїх задач і організації в цілому.

У процесі індивідуального аналізу можна одержати відповіді на наступні питання:

- чи правильно були визначені інтереси і мотиви партнера по переговорах?
- чи відповідає підготовка до переговорів реальним умовам, ситуації, що склалася, і вимогам?
 - наскільки правильно визначені аргументи або пропозиції про компроміс?

- як підвищити дієвість аргументації в змістовному і методичному плані?
- що визначило результат переговорів?
- як виключити в майбутньому негативні нюанси в процедурі проведення переговорів?
- хто і що повинен робити, щоб підвищити ефективність переговорів?

Умови ефективності переговорів. Передумови успішності ділових переговорів стосуються як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів і умов. Насамперед, партнери по переговорам повинні виконати наступні умови:

- обидві сторони повинні мати інтерес до предмету переговорів;
- вони повинні мати достатні повноваження в прийнятті остаточних рішень (відповідне право на ведення переговорів);
- партнери повинні мати достатню компетентність, необхідні знання у відношенні предмету переговорів;
- вміти максимально повно враховувати суб'єктивні та об'єктивні інтереси іншої сторони і йти на компроміси;
- партнери по переговорам повинні у довіряти один одному.

Для забезпечення ефективності переговорів слід дотримуватися певних правил.

Основне правило полягає в тому, щоб обидві сторони прийшли до переконання, що вони щось виграли в результаті переговорів.

Саме головне на переговорах - це партнер. Його потрібно переконати в прийнятті пропозиції. На нього треба орієнтувати весь хід переговорів, всю аргументацію. Переговори - це співробітництво. Будь-яке співробітництво повинно мати загальну базу, тому важливо знайти "загальний знаменник" для різних інтересів партнерів.

Рідкі переговори проходять без проблем, тому важлива схильність до компромісу.

Будь-які переговори повинні бути діалогом, тому важливо вміти вірно сформулювати питання і вміти вислухати партнера.

Позитивні результати переговорів варто розглядати як природне їхнє завершення, тому на закінчення необхідно зупинитися на змісті договору, в якому знайшли відображення усі інтереси партнерів.

Переговори вважаються завершеними, якщо їхні результати були ретельно проаналізовані, на основі чого зроблені відповідні висновки.

8.3. ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ БЕСІД В ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

На початку бесіди слід встановити контакт із співрозмовником. Для цього необхідно:

- переконати його в щирості вашого бажання зрозуміти його погляд, бути уважним і об'єктивним, готовим подати йому можливу допомогу;
- виявити інтерес до співрозмовника (наприклад, можна спитати його про здоров'я, сім'ю, справи, успіхи, плани);

- в процесі ділових стосунків забезпечити взаємну довіру, повагу, відвертість і щирість.

Якщо ви не знаєте відвідувача, слід з'ясувати його посаду, прізвище, ім'я та по батькові, кого він представляє і яка мета його візиту. Як правило, ці дані повідомляє керівнику секретар. Про відвідувача вже в момент його появи створюється певне враження, яке може вплинути не тільки на тональність і хід бесіди, а й на її результат. Не завжди слід довіряти першому враженню, оскільки в ході бесіди первинна оцінка може змінитися. Суб'єктивізм власних оцінок не повинен заважати бесіді. Якщо треба уточнити аргументи або з'ясувати позицію співрозмовника, вдаються до запитань. Вони повинні бути зрозумілими співрозмовнику, чіткими, тактовними і задавати їх треба після того, як викладено справу. Перебивати співрозмовника не можна. Доцільно використовувати, наприклад, такі запитання: чи вірно я Вас зрозумів? чи перевіряли Ви це особисто? чи достовірно це встановлено?

Уміння слухати - один з критеріїв комунікабельності. Якщо виклад був непослідовним, сумбурним, нелогічним, попросіть співрозмовника або допоможіть йому сформулювати загальний висновок (прохання, скаргу). Повторіть своїми словами основні положення його доповіді. Лише переконавшись, що ви вірно зрозуміли співрозмовника, відповідайте йому.

Під час бесіди співробітник може звернути увагу керівника на негативні моменти у діяльності організації у цілому або підрозділу (ділянки), де він працює. Таку поведінку, якщо вона зумовлена бажанням поліпшити справу, слід заохочувати. Дуже важливо розрізняти, коли приховані недоліки виявляють внаслідок контролю, перевірок, інспекції, і коли їх свідомо розкривають співробітники. Це можливо в умовах повної довіри між усіма працівниками підприємства.

У процесі бесіди нерідко виникає "зіткнення" думок, коли співрозмовники безкомпромісно протистоять один одному. У таких випадках, по-перше, слід відокремити предмет суперечки від завдання, тобто виключити все другорядне, що з'явилося під час полеміки, зумовлене різкістю висловлювань. По-друге, важливо з самого початку не дати себе втягти в бесплідну полеміку, намагатися терпляче вислухати опонента. По-третє, у своїх судженнях слід уникати категоричності, визнаючи певну їх недосконалість. По-четверте, не слід використовувати вирази типу "кожному зрозуміло", "тут може бути тільки одне рішення", "завжди так робили і надалі робитимемо так само" та ін. Найкраще використати прийом від супротивного: "Припустімо, Ви праві. Тоді виникає ситуація...".

Розмовляючи із співробітником, керівник повинен вміти контролювати свій емоційний стан. Емоції під час бесіди слід розглядати як засоби змістового збагачення мови. Іноді їх треба приховувати, якщо вони перешкоджають нормальному ходу бесіди. У інших випадках емоційні засоби мови можуть підвищити увагу працівника, примусити його зосередитися, підняти настрій та ін.

Підлеглі залежно від своїх психологічних настанов вимагають від керівника різних підходів до методів і стилю проведення бесіди. Наприклад, під час бесіди з працівником, якого пригнічують можливі негативні наслідки його рішень і дій, труднощі у досягненні поставленої мети і сумніви, доцільний вольовий, командний тон. У такій ситуації енергійна вольова підтримка може виявитися дуже корисною: вона морально зміцнить працівника, допоможе позбутися сумнівів, надасть нового імпульсу його роботі. Тон бесіди з підлеглим, який здатний перебільшувати свої досягнення, пишається успіхом, чекає захоплення, має бути іншим - спокійно врівноваженим, можливо і трохи іронічним. Слід тоном бесіди допомогти працівнику неупереджено подивитися на свої досягнення, намагатися більш або менш об'єктивно їх оцінити. При цьому, звичайно, справжні успіхи працівника треба відзначити і підкреслити.

Керівник завжди зацікавлений у тому, щоб виявити справжні прагнення підлеглих. На одних працівників впливають позитивні стимули - перспектива просування за службою, залучення до престижної роботи, цікаве відрядження, заслужене громадське визнання, можливість високого заробітку, поліпшення умов життя. Для досягнення цього вони готові піти на ризик, подолати труднощі, більш інтенсивно працювати та ін. Це виражається у їхній активній позиції під час обговорення питання, позитивно-критичному способі мислення.

Є, проте, і інша категорія людей. Для них зміна їх положення - службового, матеріального, громадського - становить загрозу благополуччю. Побоювання пониження за посадою, зниження доходів, покарання та ін. стає у таких людей причиною гальмування їхніх дій. Вони намагаються зберегти умови, які склалися, що відображується у їхній громадській позиції, пасивному сприйнятті нового, активному опорі всьому, що загрожує звичному порядку роботи і поведінки.

Ділові бесіди, як правило, завершуються прийняттям рішень. Проте іноді це зробити важко: потрібні додаткові відомості, консультації, перевірка викладених аргументів, з'ясування думки колективу, час для обмірковування. Слід назвати співрозмовнику строк, коли буде прийнято рішення і дана відповідь.

При проведенні ділової зустрічі слід враховувати, що основна передумова успішного, контакту із співрозмовником - не пригнічувати особистість, а стимулювати її самовираження. Є багато способів досягнення цього ефекту:

- відзначити здібності, успіхи і досягнення співрозмовника;
- виявити зацікавленість в його ідеях і пропозиціях та дати їм високу оцінку;
- підкреслити погляди ваші і співрозмовника, що збігаються, на об'єкт, подію, явище;
- дати змогу співрозмовнику повно і докладно викласти проблему, що його хвилює, не перебиваючи і не спиняючи його;
- висловити впевненість у тому, що ваш колега виконає найсерйозніше доручення; підтримати його в разі невдачі або допомогти йому;
- запропонувати роботу (дати доручення, завдання), яка зацікавить працівника.

Нерідко у ході бесіди поступово створюється (або несподівано виникає) ситуація, що загрожує конфліктом. У цих випадках доцільно вибрати один з наступних способів поведінки:

1) ґрунтується на раціональній оцінці змістовної сторони, суті конфлікту. Внаслідок такої оцінки одна, а іноді й обидві сторони можуть змінити свій погляд (мету, вимоги, строки), відмовитися від частини своїх претензій, більш повною мірою врахувати інтереси партнера, розпочати пошук компромісного рішення та ін.

2) передбачає зниження емоційного напруження - знизити голос, вести розмову у більш спокійному тоні, відмовитися від упередженого ставлення до проблеми або людини, додержувати коректності у мові та поведінці.

3) послаблення акцентів на тих моментах бесіди, які спричинюють роздратування опонента, прагнення дійти згоди.

У процесі бесіди керівнику доцільно звертати увагу на ті якості особистості співрозмовника, які суттєво відрізняють його від інших.

Слід спостерігати за мімікою, жестикуляцією, інтонацією та іншими особливостями поведінки людини, враховувати, що на хід бесіди значно впливає самооцінка партнера. Кожний прагне зарекомендувати себе серйозним, авторитетним працівником, людиною з сильним характером, цілеспрямованим і вартим уваги. Проте, як правило, ця самооцінка завищена.

У процесі спілкування нерідко допускають помилок, що ускладнюють досягнення мети, поставленої перед керівниками. Так, звертаючись до підлеглих, багато які керівники намагаються тими або іншими способами підкреслити свою простоту, демократичність, доступність, прихильність до підлеглого. Такі дії керівника небезпечні, по-перше, тим, що можуть викликати у відповідь безцеремонно-фамільярне ставлення підлеглого. По-друге, вони можуть розглядатися як неповага до нього, і лише рідко, коли простота і доступність не імітуються, а природні для поведінки керівника, підлеглі сприймають це як належить.

В основу будь-яких контактів керівника з підлеглими має бути покладений принцип правдивості. Необхідно уникати різного роду фальсифікації, відступу від істини, перебільшення або зменшення, приховування важливих деталей.

8.4 ТЕХНІКА ПРИЙОМУ ВІДВІДУВАЧІВ

При прийомі відвідувача менеджера слід дотримуватися наступних рекомендацій:

- не займайтеся одночасно іншими справами; якщо вам необхідно закінчити розмову по телефону або з іншим працівником, читання документу та ін., вибачтесь; вислухайте його до кінця і не переривайте; в разі потреби допоможіть викласти думку; дайте зрозуміти, що ви настроєні доброзичливо; пам'ятайте, що

привітність, ввічливість, чемність, посмішка, стриманість повинні бути основними елементами вашої поведінки;

- намагайтеся не робити записів, коли він викладає сутність свого прохання, оскільки це не сприяє довірчій, відвертій бесіді; вислухавши відвідувача, задайте йому питання, що стосуються суті справи, фактів, деталей, обставин, і робіть при цьому замітки;
- свою відповідь не починайте з вказівок на недоліки і суперечності, з критики; починати треба з того, що найбільше цікавить співрозмовника, у чому найбільш вірогідна згода;
- не беріться за виклад і розв'язання проблем, які вам нав'язують, проте до яких ви байдужі, вважаєте їх другорядними, неконструктивними, беззмистовними; не говоріть про те, в чому ви не впевнені;
- якщо проблема, яка турбує відвідувача, виходить за межі вашої компетенції, направте його у відповідну організацію або до потрібного йому працівника, підкажіть шляхи розв'язання проблеми; відвідувач не повинен шкодувати про втрачений час; він може бути незадоволений результатом бесіди, проте повинен відчувати, що йому прагнуть допомогти;
- намагайтеся відмовляти тактовно, проте твердо щодо будь-яких прохань або вимог, які не відповідають вашим цілям і завданням; вміння говорити "ні" - обов'язковий елемент управлінської майстерності;
- чітко сформулюйте причину відмови; співрозмовник повинен зрозуміти, чому його прохання не може бути виконане; в разі потреби вибачтесь, що не змогли йому допомогти;
- не відмовляйтесь від якось сказаних слів і відданих наказів, якими би неприємними наслідками це не загрожувало; зізнайтесь у помилці, якщо її припустили, не шукайте винних і тим більше не придумуйте їх; зізнайтесь, якщо неправі, - все це лише сприятиме зростанню вашого авторитету, поваги до вас; не допускайте нетактовності і тим більше грубості щодо себе, своєї організації, предмету розмови, колег; використовуйте у цьому випадку фрази типу "Вибачте, ви спокійніше можете говорити?", "Прошу вас у такому тоні зі мною не розмовляти", "Мене це не цікавить", "Прошу вас утриматися від подібних оцінок" та ін.

Питання для самоперевірки

- 1. У чому полягає особливості ділових контактів менеджера?*
- 2. Розкрийте особливості проведення ділових бесід в діяльності менеджера.*
- 3. Яким чином менеджер повинен здійснювати процедуру прийому відвідувачів?*

РЕКОМЕНДОВАННА ЛІТЕРАТУРА

1. Акимов И., Клименко В. О природе таланта.-Т.1:Концепція.-М.,1994.
2. Андреев В.И.Саморазвитие менеджера.-М.,1995.
3. Балабанова Л.В., Сердак О.В. Організація праці менеджера:Навч.посіб.-К., 2004.
4. Блей Р.Р. Научные методы управления.-К., 1990.
5. Борисова Е.А. Эффективные коммуникации в бизнесе.-СПб, 2005.
6. Будзан Б.Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи.-К.2001
7. Бусыгин А.В.Эффективный менеджмент.-М.,2000.
8. Бутенко О. Карьера возможностей.Как удерживать менеджеров в компании и стоит ли это делать?//Управление компанией .-2005.-№9.
9. Вассенберг Х. Особенности поведения руководителей в организационной иерархии //Персонал Микс.-2001.-№3.
- 10.Власова Н. И проснешься боссом...//Справочник по психологии управления.-Новосибирск, 1994.
- 11.Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика:Пер.с англ.-М.\.1991.
- 12.Гастев А.К. Как надо работать: Практическое введение в науку организации труда.-М.,1972.
- 13.Гестеленд Р.Р. Кросс-культурное поведение в бизнесе:Маркетинговые исследования, ведение переговоров, менеджмент в различных культурах.-Д.,2003.
- 14.Грейсон Ч.Дж., О'Дейл К. Американский менеджмент на пороге XXI века: Пер.с англ.-М.,1991.
- 15.Дак Дж. Монстр перемен. Причины успеха провала организационных преобразований: Пер.с англ.-М.,2003.
- 16.Десять лучших топ-менеджеров Украины//Компаньон.-2005.-№48.
17. Зайверт Л. Ваше время в ваших руках. Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время.-М.,1990.
- 18.Звонко В.Обучающая организация//Вы или Вас. Стратегия, с которыми побеждают.-К.,2005.-Т.3.
- 19.Зудина Л.Н. Организация управленческого труда.-М.,1997.
- 20.Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей. Как вырабатывать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично. Как перестать беспокоиться и начать жить:Пер.с англ.-М.,1989.
- 21.Коттер Д. Лидерство Мацуситы:Уроки выдающегося предпринимателя XX века.-М.,2005.
- 22.Макаров С.Ф. Менеджер за работой.-М.,1989.

- 23.Максвелл Дж. Шеф и его команда.-СПб.,1998.
- 24.Минцберг Г. Школы стратегии.-СПб.2000.
- 25.Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации.-СПб., 2002.
- 26.Минаев Э.С., Агеева Н.Г. Управление производством и операциями. 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации».-Модуль 15.-М.,1999.
- 27.Монро М. Как стать руководителем. Это может каждый.-К.,2001.
- 28.Мошек Г.Є.Організація праці менеджера.-К., 1995.
- 29.Пост Э. Этикет. Классическое руководство:Пер. с англ. –М.,2003.
- 30.Прудковских В. Два шага для ускорения.//Компаньон .-2006.-№20.
- 31.Рейтер Г.Зона максимальной эффективности //Вы или Вас. Стратегия, с которыми побеждают.-К.,2005.-Т.3.
- 32.Румянцева З.П.Общее управление организацией:Принципы и процессы.-М.,2000.
- 33.Тейлор Ф. Научная организация труда.-М.,1966.
- 34.Трейер В. Топ-менеджер и его роль в компании //Управление компанией.-2006.-№1.
- 35.Чан Ким. Барьерные рифы Синего Океана //Стратегии.-2006.-№4.Шеремета П. Война за талант //Вы или Вас. Стратегия с которыми побеждают.-К.,2004-Т.2.
- 36.Шминке Д. 47 принципов древних самураев, или Кодекс руководителя.-М.,2003.