

**Міністерство аграрної політики та продовольства
України**

**Харківський національний аграрний університет
імені В.В. Докучаєва**

**О.О. Гуторова
О.М. Стасенко**

АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

Харків – 2014

УДК 35(075.8)
Г 97
ББК Х 621.14я7

Рецензенти:

В.О. Артеменко, д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту і права Луганського національного аграрного університету

Г.Є. Мазнєв, професор, завідувач кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка

М.В. Зось-Кіор, к. е. н., доцент кафедри менеджменту і права Луганського національного аграрного університету

Схвалено вченою радою Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва (протокол № 4 від 30 квітня 2014 р.)

Гуторова О.О.

Г 97 Адміністративний менеджмент: навч. посібник / О.О. Гуторова, О.М. Стасенко / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. – Харків: ХНАУ, 2014. – 383с.

Навчальний посібник підготовлений з метою надання допомоги студентам вищих навчальних закладів освіти у доскональному вивченні теоретичного матеріалу та набутті відповідних навичок з базового навчального курсу «Адміністративний менеджмент». Він надає студентам можливість ґрунтовно підготуватись до семінарських та практичних занять, опанування навчального матеріалу, засвоєння теоретичних знань і набуття практичних навичок адміністративної діяльності, здійснювати самоконтроль своїх знань.

Розраховано на студентів економічних напрямів підготовки вищих навчальних закладів III–IV рівнів акредитації, які вивчають адміністративний менеджмент, а також для широкого кола фахівців, яких цікавлять питання адміністрування в системі менеджменту.

ББК У 9(2) 212я7

© Гуторова О.О., 2014

© Харківський національний
аграрний університет
ім. В.В. Докучаєва, 2014

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	9
1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	9
1.1. Поняття і сутність адміністративного менеджменту.....	9
1.2. Визначення адміністративного процесу й адміністративної діяльності.....	19
1.3. Система функцій адміністративного менеджменту.....	22
1.4. Методи та принципи адміністративного менеджменту.....	29
Запитання для самоконтролю.....	34
2. СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	36
2.1. Американський та європейський підходи до державного управління...	36
2.2. Особливості розвитку державної служби в країнах світу.....	41
2.3. Освіта та принципи системи державної служби.....	46
2.4. Становлення та розвиток державної служби в Україні.....	48
Запитання для самоконтролю.....	57
3. АДМІНІСТРАТИВНІ ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ ТА ЇХ РІЗНОВИДИ.....	58
3.1. Характеристика бюрократичної системи управління.....	58
3.2. Види органів адміністративного управління.....	60
3.3. Місцеве самоврядування: концептуальні основи організації. Європейська хартія про місцеве самоврядування.....	64
Запитання для самоконтролю.....	70
4. МЕНЕДЖЕР В СИСТЕМІ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	71
4.1. Зміст і характер праці менеджера.....	71
4.2. Менеджери й підприємці.....	79
4.3. Статус керівника організації, його влада та сила.....	80
Запитання для самоконтролю.....	89
5. МОДЕЛЬ МЕНЕДЖЕРА-АДМІНІСТРАТОРА.....	90
5.1. Складові моделі менеджера.....	90
5.2. Формування та розвиток трудового потенціалу менеджера.....	93
5.3. Збереження трудового потенціалу менеджера-адміністратора.....	97
Запитання для самоконтролю.....	99
6. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ АДМІНІСТРАТИВНОГО АПАРАТУ.....	101
6.1. Технологія управління.....	101
6.2. Основні напрямки раціоналізації використання робочого часу керівника.....	103

6.3. Організація робочого місця працівників адміністративного апарату.....	110
Запитання для самоконтролю.....	114
РОЗДІЛ II ТЕХНОЛОГІЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	116
7. ПЛАНУВАННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....	116
7.1. Планування як вид адміністративної діяльності.....	116
7.2. Етапи стратегічного планування.....	119
7.3. Поточне планування в адміністративному менеджменті.....	123
7.4. Бізнес-планування.....	134
Запитання для самоконтролю.....	138
8. ОРГАНІЗАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ФУНКЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	139
8.1. Організація адміністративного процесу.....	139
8.2. Повноваження, обов'язки, відповідальність.....	145
8.3. Централізація та децентралізація в адміністративному управлінні.....	160
Запитання для самоконтролю.....	161
9. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПРОЕКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	162
9.1. Види організаційних структур.....	162
9.2. Критерії оцінки організаційної структури управління.....	169
9.3. Організаційне проектування.....	173
Запитання для самоконтролю.....	174
10. КООРДИНАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ.....	176
10.1. Основні компоненти функції «координація».....	176
10.2. Рівні координації.....	178
10.3. Види та форми комунікацій для координації діяльності.....	180
Запитання для самоконтролю.....	182
11. МОТИВУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	183
11.1. Мотивація персоналу: сутність, значення.....	183
11.2. Матеріальна мотивація трудової діяльності.....	187
11.3. Заробітна плата: сутність, функції, її організація.....	191
11.4. Тарифна система оплати праці.....	195
11.5. Особливості організації системи преміювання.....	198
11.6. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності.....	203
Запитання для самоконтролю.....	209
12. КОНТРОЛЮВАННЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....	211
12.1. Сутність і види управлінського контролю.....	211
12.2. Керування контролем в організаціях.....	220
Запитання для самоконтролю.....	222
РОЗДІЛ III МЕТОДИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ	223
13. МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ.....	223

13.1. Сутність та класифікація методів.....	223
13.2. Характеристика адміністративних методів.....	225
13.3. Характеристика економічних методів.....	230
13.4. Характеристика соціально-психологічних методів.....	235
Запитання для самоконтролю.....	239
14. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ТА ЇХ ОБҐРУНТУВАННЯ.....	240
14.1. Види управлінських рішень в системі адміністративного менеджменту.....	240
14.2. Основні підходи до прийняття рішення.....	244
14.3. Обґрунтування управлінських рішень.....	249
Запитання для самоконтролю.....	251
15. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	252
15.1. Роль, значення і класифікація управлінської інформації.....	252
15.2. Джерела і канали інформації.....	260
15.3. Вимоги до інформаційного забезпечення.....	267
15.4. Операції, які проводяться з управлінською інформацією.....	270
15.5. Вимоги до поширення і захисту управлінської інформації.....	272
15.6. Як охороняти комерційну таємницю організації.....	274
Запитання для самоконтролю.....	278
16. РОБОТА КЕРІВНИКА З ДОКУМЕНТАМИ.....	280
16.1. Види управлінської документації.....	280
16.2. Робота з вхідними документами.....	284
16.3. Робота з внутрішніми та вихідними документами.....	286
16.4. Робота з документами по кадрах.....	288
Запитання для самоконтролю.....	289
17. ТЕХНІКА РОЗПОДІЛУ ФУНКЦІЙ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....	290
17.1. Методи рівня децентралізації повноважень і функцій.....	290
17.2. Розробка положень про підрозділи.....	293
17.3. Розробка посадових інструкцій.....	295
Запитання для самоконтролю.....	297
РОЗДІЛ IV СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	298
18. ТЕХНІКА ОРГАНІЗАЦІЇ І ПРОВЕДЕННЯ НАРАД І ЗАСІДАНЬ...	298
18.1. Поняття нарад, їх класифікація.....	298
18.2. Підготовка наради.....	301
18.3. Проведення наради.....	310
18.4. Підбиття підсумків наради.....	317
18.5. Спеціальні види нарад і прийоми їх проведення.....	318
Запитання для самоконтролю.....	321
19. ТЕХНІКА ДІЛОВИХ КОНТАКТІВ.....	322
Запитання для самоконтролю.....	332

20. ТЕХНІКА КОНТАКТІВ З ПІДЛЕГЛИМИ.....	333
20.1. Загальні правила контактів керівника з підлеглими.....	333
20.2. Видавання завдань.....	336
20.3. Звіт підлеглого.....	343
20.4. Критика роботи підлеглого.....	344
20.5. Контроль роботи. Заохочення і стягнення.....	346
Запитання для самоконтролю.....	348
21. ОСНОВИ ВЗАЄМОДІЇ КЕРІВНИКА І СЕКРЕТАРЯ.....	349
21.1. Особливості взаємодії керівника і секретаря.....	349
21.2. Робота секретаря з документами та організація прийому відвідувачів..	352
21.3. Участь секретаря у підготовці і проведенні нарад	356
21.4. Організація робочого часу керівника.....	357
21.5. Підтримання ділових контактів керівника, приймання делегацій і гостей, виконання доручень.....	362
Запитання для самоконтролю.....	364
СЛОВНИК ТЕРМІНІВ І ОСНОВНИХ ПОНЯТЬ.....	365
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	379

ПЕРЕДМОВА

Сучасна економічна реформа в Україні, яка здійснюється у напрямку ринкових перетворень, докорінно змінює характер економічних відносин, принципи та процес управління. Глибокі політичні та соціально-економічні перетворення, що відбуваються в Україні, спрямовані, насамперед, на формування нової економічної системи, яка ґрунтується на ринкових механізмах господарювання. Все це супроводжується заміною адміністративно-командної системи на ринкову, оскільки у зв'язку з трансформацією економіки в ринкову державна влада втратила важелі управління багатьма життєво важливими процесами в суспільстві і є неспроможною здійснювати необхідні економічні та політичні перетворення.

У країні розбудовується нова система державного управління, управління на рівні організації. З метою створення ефективного працюючого механізму державного управління ключового значення набуває вибір стратегії подальшого розвитку державно-управлінських інститутів, конкретних шляхів і засобів подолання недоліків. Вирішення цього завдання потребує розвиненої теоретичної бази для підготовки спеціалістів.

В умовах адміністративно-командної системи управління економікою робота менеджера базувалась на вмінні формулювати та віддавати розпорядження і накази, обіймання певної посади часто залежало від побічних факторів – партійності, лояльності до режиму, родинних зв'язків тощо.

В умовах ринкової економіки працівники сфери управління повинні володіти системними знаннями з економічної теорії, маркетингу, підприємництва, зовнішньоекономічної діяльності та іншими, досконально знати механізми управлінського впливу на колектив працівників та окремих виконавців.

Тому, багато в чому вдосконалення системи адміністративного управління залежатиме від людей, які будуть здійснювати цей процес та керувати ним. Ідеться про підготовку фахівців-менеджерів та керівників, здатних на сучасному рівні здійснювати управління як в державних органах, так і на рівні підприємства, адже адміністративний менеджмент – одна з основних функцій управління для керівника будь-якого рівня.

Фахівець аграрного виробництва повинен мати відповідну теоретичну та практичну підготовку, організаторські навички,

діловитість, досвід адміністративної роботи, вміння працювати з людьми.

Мета навчального посібника – поглибити знання студентів як економічних спеціальностей, так і фахівців будь-якої професії, стосовно: питань формування знань, умінь і навичок в області управління організацією, виробничим підрозділом; практики менеджменту та технології прийняття управлінських рішень; адміністративного забезпечення управлінських відносин; ділового спілкування й документаційного забезпечення процесів керування; планування і організації роботи менеджера.

Навчальний посібник містить основні теми курсу „Адміністративний менеджмент”, які дають можливість розкрити різні аспекти системи адміністрування, що передбачені програмою даної дисципліни.

З метою контролю рівня отриманих теоретичних знань наведено перелік питань для самоперевірки. У посібнику наведено термінологічний словник, що містить достатньо повний перелік понять і термінів з даної дисципліни. Надано список рекомендованої літератури.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ

АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ТЕМА 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

План

- 1.1. Поняття і сутність адміністративного менеджменту*
- 1.2. Визначення адміністративного процесу й адміністративної діяльності*
- 1.3. Система функцій адміністративного менеджменту*
- 1.4. Методи та принципи адміністративного менеджменту*

1.1. Поняття і сутність адміністративного менеджменту

Сучасний стан розвитку наукової думки характеризується тим, що ще остаточно не визначено єдиного підходу до сутності поняття адміністративного менеджменту. Певна невизначеність понятійного апарату адміністративного менеджменту спричиняє нездатність підприємств та організацій до раціоналізації тактичної та оперативної діяльності, що зі свого боку впливає на ефективність досягнення мети діяльності будь-якого підприємства.

Якщо розглядати підприємство як єдність системи виробництва, забезпечення та збуту, то адміністрування (чи то адміністративне управління) дозволяє регламентувати діяльність в межах кожної системи та скоординувати діяльність всіх цих систем як єдиного цілого.

Існує декілька напрямків та припущень щодо визначення адміністративного менеджменту. Всі ці підходи до визначення адміністративного менеджменту можливо угрупувати наступним чином:

Адміністративний менеджмент – менеджмент в органах державної влади та організаціях контролюючого та регулюючого профілю. Прикладом таких організацій та установ можливо вважати різні адміністрації, інспекції та інші державні установи. Основним аргументом на користь означеного підходу до визначення поняття «адміністративний менеджмент» та «адміністрування» вважається практика діяльності державних установ та також семантична подібність між адміністративним менеджментом та адміністрацією як установою чи організацією (наприклад, Адміністрація Президента).

Основними видами діяльності державних установ є координація, розпорядництво, регулювання та контроль. Саме ці види управлінської діяльності є суто адміністративними. Однак, і заперечення щодо існування адміністрування в господарюючих організаціях є неправомірним.

Адміністративний менеджмент визначає методологічні основи загального менеджменту. Насамперед основою для такого твердження є внесок функціонального підходу до управління (більш відомого як адміністративного підходу), який розроблено Анрі Файолем. Теоретичні розробки, як основа для практичного використання, є досить значним приводом для ставлення до поняття адміністративного менеджменту як до суті академічної науки. Але необхідно враховувати й той факт, що адміністрування як процес використовується практично у всіх організаціях при реалізації будь-яких рішень тактичного та оперативного характеру.

Адміністративний менеджмент – управління на вищому рівні будь-якого підприємства чи організації. Вищим рівнем управління при цьому вважається рівень першого керівника підприємства (організації) та його заступників за напрямками діяльності (виробництво, збут, маркетинг, фінанси, персонал тощо). Діяльність менеджерів вищого рівня управління пов'язана з розробкою та прийняттям рішень в організації. Одним з етапів процесу розробки та прийняття рішень є координація та контроль за виконанням прийнятого рішення. Тобто з усього спектру видів діяльності керівників вищої ланки згідно з правилом Паретто тільки 20% можливо віднести до суто адміністративних, але це не можливо вважати достатнім. Безпосередньо, виконання адміністративних функцій сконцентовано на середньому рівні. Саме керівники цієї ланки виконують роботи, щодо регулювання, координації, фіксації результатів та підготовки звітів щодо виконання завдання. Тобто твердження, щодо притаманності адміністрування тільки діяльності керівників вищої управлінської ланки носить дискусійний характер.

Розгляд цих підходів дозволяє стверджувати, що адміністративний менеджмент має досить складне визначення.

В системі організаційно-управлінських наук менеджмент, і зокрема, адміністративний менеджмент, займають особливо місце. У повсякденному розумінні менеджмент зазвичай асоціюють з окремою групою осіб, чия робота полягає в організації і управлінні всім персоналом організації для досягнення поставлених завдань.

В процесі своєї еволюції менеджмент як наука та практична діяльність охоплював різні сфери та процеси людської діяльності, в тому числі і адміністративно-державну (рис. 1.1).

Основною ознакою, що відрізняє один вид менеджменту від іншого є особлива, визначена область і ціль дослідження.

Основною метою адміністративного менеджменту є вироблення рекомендацій з ефективної справної діяльності апарата управління в самому широкому розумінні.



Рис. 1.1. Місце адміністративного менеджменту в системі наук про менеджмент

Наука про адміністративне управління – дисципліна періоду інтеграції наук. Період розвитку наук останньої чверті XX століття характеризувався двома суперечливими тенденціями. Перша спричиняла розподіл первісних цільних дисциплін на ряд ділянок, кожна з яких претендувала на роль самостійної дисципліни. Це природний результат збільшення обсягу знань у рамках традиційних дисциплін, а також необхідності усе більш розвитої спеціалізації в межах кожної з них. Інша тенденція, що позначилася наприкінці 70-х рр. XX ст., і як би йшла в протилежному напрямку, була викликана умовами життя, що ускладнилися. Тому наука про адміністративне

управління повинна використовувати досягнення багатьох областей знання, відбираючи і систематизуючи відповідно до своїх критеріїв і, що особливо важливо, доповнюючи власними дослідженнями. Взаємозв'язок науки про адміністративне управління з іншими науками наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Найбільш сформовані області наук, деякі елементи яких слід включити в теоретичні основи науки про адміністративне управління

Основи ділового адміністрування були закладені ще в 1880-1920 рр. (рис. 1.3).

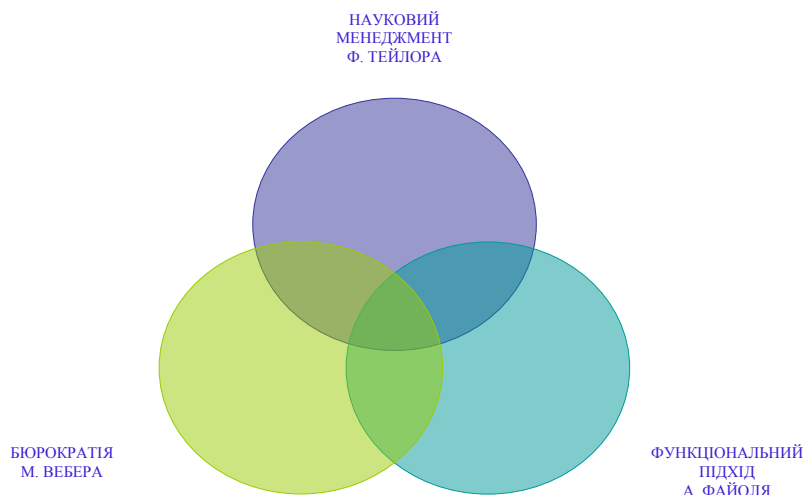


Рис. 1.3. Основи ділового адміністрування

Теоретичні основи ділового адміністрування слід розглядати в

науковому управлінні (Ф. Тейлор), функціональному підході до менеджменту (А. Файоль) та бюрократичній теорії (М.Вебер).

Ф. Тейлор вважав, що:

- будь-яку роботу можна структурувати і зміряти;
- досягнення результату повинне відбутися у визначеній час, інакше винагорода за результат повинна бути меншою;
- кожне підприємство, яке планує довгостроковий успіх, піклується про постійне підвищення кваліфікації персоналу;
- ефективний менеджмент припускає винагороду за кінцевий результат, а не за діяльність.

Саме ці основні положення наукової школи управління покладено в основу адміністрування – структуризація робіт, співвідношення часу та завдань, кваліфікований відбір та підготовка кадрів, винагорода за кінцевий результат (рис. 1.4).

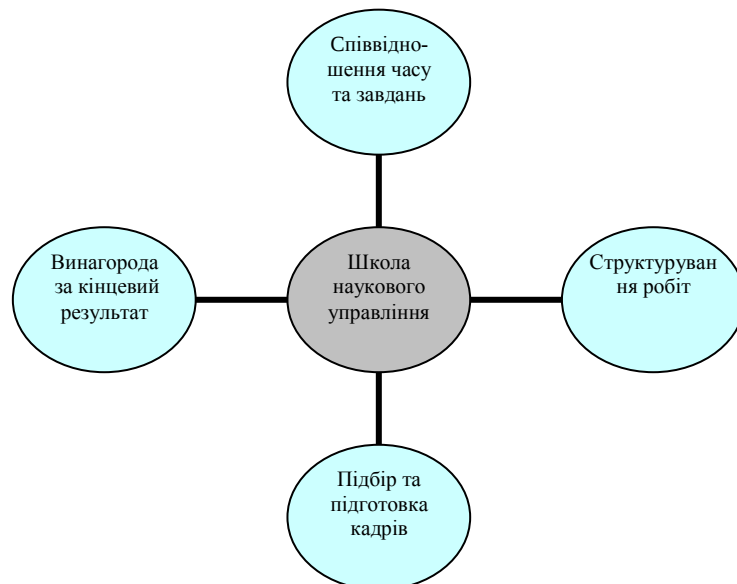


Рис. 1.4. Положення школи наукового управління

Основними принципами адміністративного управління з точки зору Ф. Тейлора були такі (рис. 1.5).

Адміністративний механізм М. Вебер представляв як сукупність елементів, які впливають ефективність діяльності будь-якої установи чи організації (рис. 1.6).

Структура адміністративного механізму за М.Вебером включає:

- ◆ розподіл праці;
- ◆ ієрархію власті;
- ◆ правила організації;
- ◆ формалізацію та стандартизацію праці;
- ◆ професійну компетентність працівників.



Рис. 1.5. Принципи наукового управління (за Ф. Тейлором)

За умови належного використання кожного з наведених елементів механізму процеси адміністрування в організації спроможні раціоналізувати управління в цілому. Ефективний підхід до організації управління М. Вебер визначив як раціональну бюрократію.

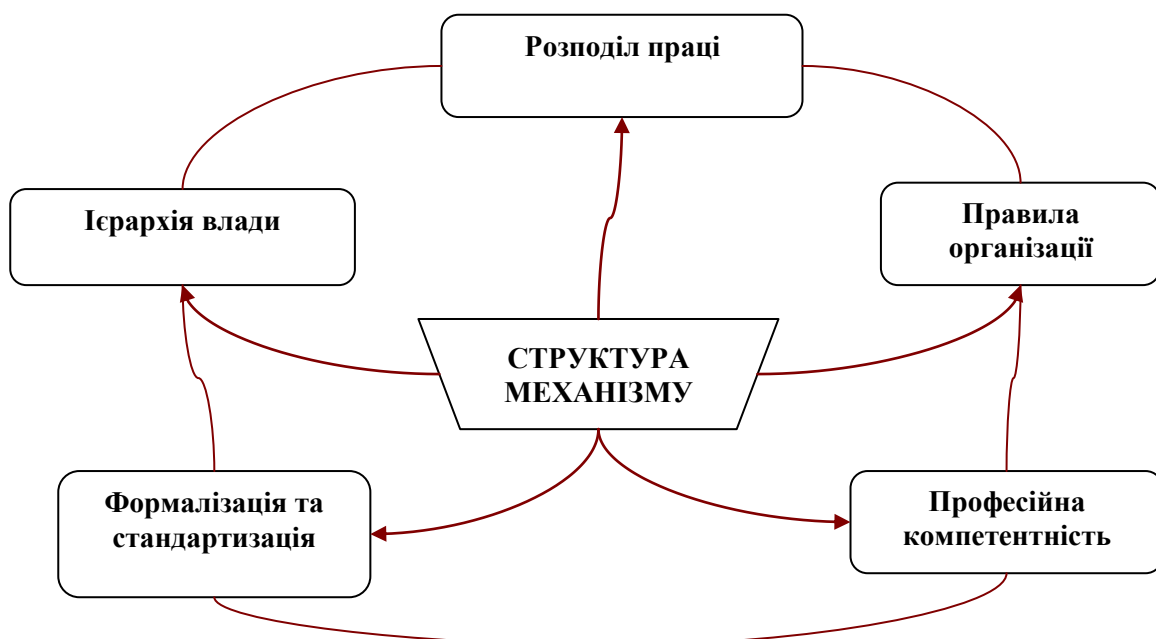


Рис. 1.6. Структура адміністративного механізму за М.Вебером

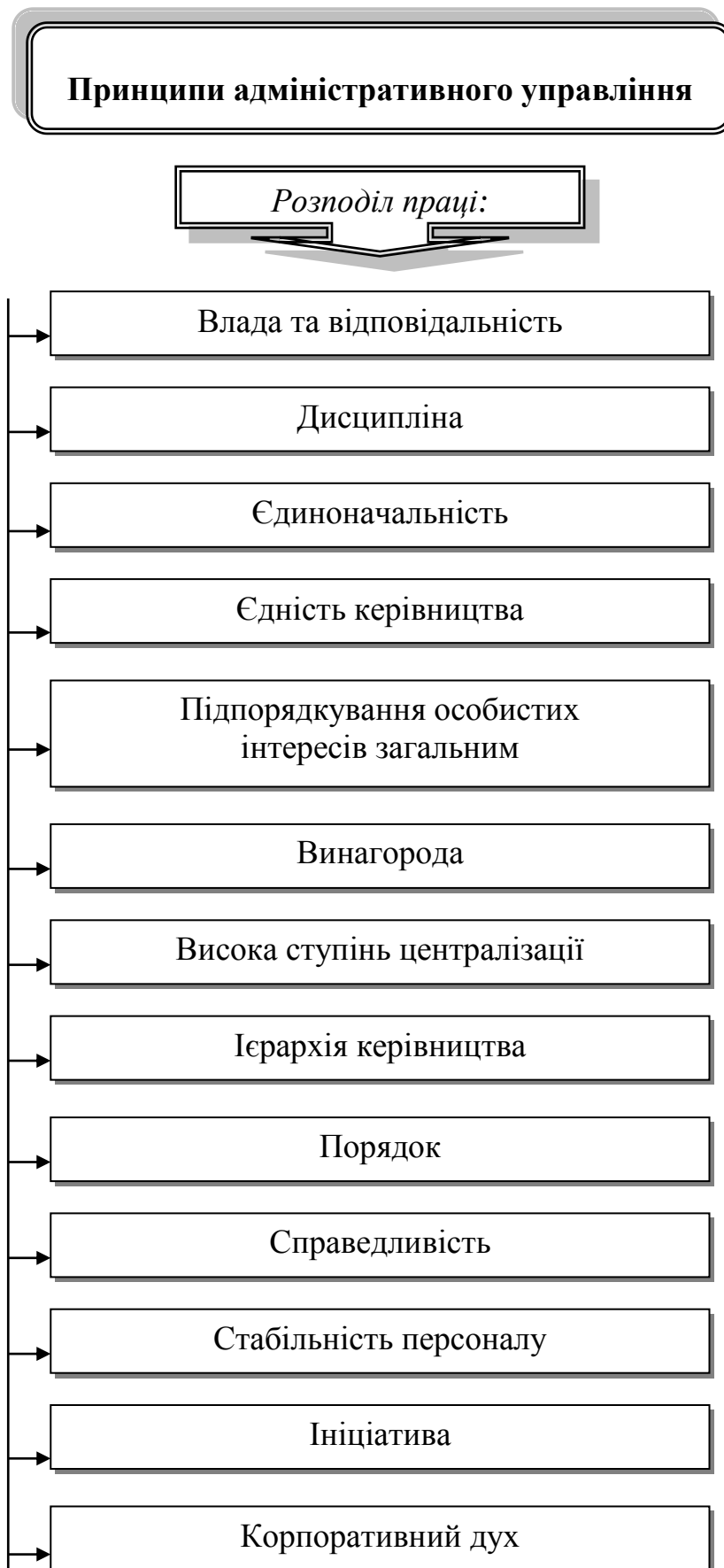


Рис. 1.7. Принципи наукового управління (за А. Файолем)
Значний внесок в розвиток адміністрування в межах розробки

функціонального підходу до управління внесено А. Файолем.

Принципи управління за А. Файолем (рис. 1.7) вважаються основою побудови адміністративної системи будь-кого підприємства чи організації (розподіл праці, повноваження і відповідальність, дисципліна, єдиноначальність, єдність дій, підлеглість інтересів, винагорода персоналу, централізація, скалярний ланцюг, порядок, справедливість, стабільність персоналу, ініціатива, корпоративний дух).

В переліку основних функцій управління, які розроблені А. Файолем особливої уваги заслуговують наступні: передбачення; організація; надання розпоряджень; узгодження; контролювання (рис. 1.8).

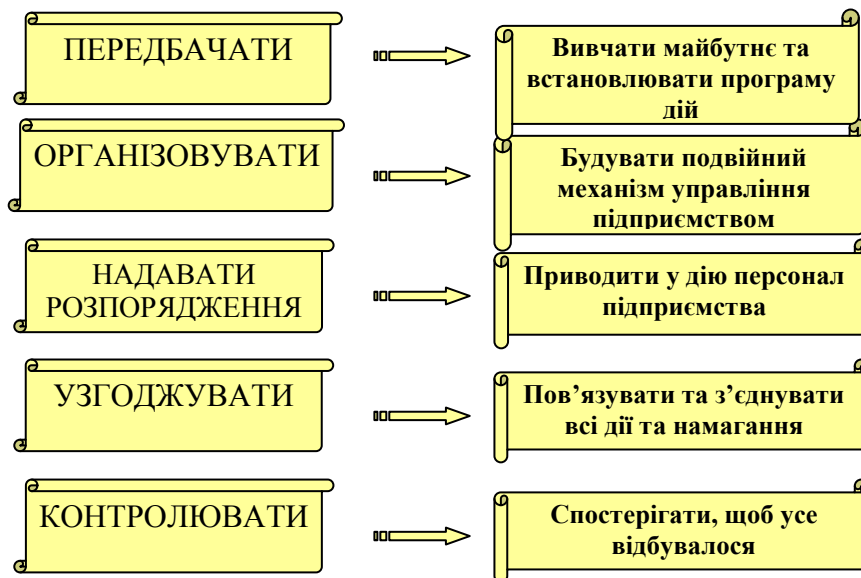


Рис. 1.8. Основні функції управління за А. Файолем

А. Файоль вважав, що адміністративний вплив здійснюється на соціальну систему підприємства, тобто на відношення людей в процесі виробничої діяльності.

Проведені теоретичні дослідження дозволили визначити передумови виникнення адміністрування, а саме:

- виділення функцій управління;
- поява підрозділів на підприємстві, які виконують окремі функції управління;
- формування групи помічників керівника, які спеціалізуються на виконанні визначених функцій;
- налагодження взаємозв'язку та забезпечення взаємодії між

підлеглими та між окремими підрозділами.

Таким чином, під адміністративним менеджментом слід розуміти управлінську діяльність, яка передбачає встановлення, підтримку штатних параметрів функціонування організації шляхом чіткої формалізації, суворої регламентації, контролю і регулювання діяльності трудового колективу, що направлена на вирішення зовнішніх завдань, досягнення цільових орієнтирів, забезпечення стійкості організації в зовнішньому середовищі. Сфера діяльності адміністративного менеджменту торкається підприємств та організацій усіх форм власності, державних організацій та установ, органів місцевого самоврядування, некомерційних організацій, громадських об'єднань.

Адміністративний менеджмент пропонується розглядати як організацію управління на будь-якому рівні підприємства. Під організацією управління розуміється процес координації, регулювання, регламентації, розпорядництва та контролю.

Адміністрування – це розподіл, закріплення та виконання комплексу прав, обов'язків та відповідальності апарату управління на основі систем чіткого планування, регламентації та контролю.

Об'єктом адміністративного менеджменту виступають відношення людей в процесі діяльності та відношення між представниками адміністрації з питань управління.

Предметом адміністративного менеджменту є методи, засоби та технології, які забезпечують координування діяльності персоналу підприємства.

Основними завданнями адміністративного менеджменту є :

- ◆ реалізація статусу керівника;
- ◆ стабілізація структур організації;
- ◆ кооперація праці персоналу;
- ◆ супровід процесів функціонування;
- ◆ забезпечення виконавчої дисципліни;
- ◆ здійснення документообігу;
- ◆ реєстрація та оформлення звітності.

Таким чином, основна мета адміністративного менеджменту полягає в забезпеченні результативного функціонування організації (установи) на основі ефективної організації адміністративних процесів для задоволення цілей її функціонування.

Адміністративний менеджмент покликаний забезпечити ефективне і погоджене функціонування всіх зовнішніх і внутрішніх

елементів адміністративного процесу. Такий стан адміністративної системи називається гармонізацією. Гармонізація в розвитку державної установи складає основну цільову задачу адміністративного менеджменту.

Задача гармонізації стосовно адміністративної системи має ендогенний і екзогенний аспекти.

Ендогенна гармонізація означає узгодження усіх внутрішніх структурних елементів адміністративної системи державної установи, її субсистем. Для її забезпечення необхідне створення спеціальної системи внутрішньо організаційного управління адміністративними процесами, у якій вирішуються наступні завдання: вироблення стратегічної концепції здійснення адміністративних процесів; визначення тематичних / функціональних напрямків діяльності і формування адміністративних процесів / проектів і програм; побудова організаційної структури і структури управління адміністративними процесами; планування процесів (адмінпроцесів, маркетингових, інноваційних тощо) у державній установі; підбір і розміщення кадрів, ефективне використання потенціалу державної установи); календарний розподіл робіт і контроль за їхнім виконанням; створення творчої атмосфери і високої мотивації праці в умовах здійснення адмінпроцесів.

Екзогенна гармонізація припускає узгодження державної установи із суперсистемами зовнішнього середовища і реалізується через спеціальні процедури цільової орієнтації адміністративної діяльності й урахування обмежень цього середовища. В адміністративному менеджменті екзогенна гармонізація передбачає рішення наступних завдань: формування довго- і короткострокових цілей адміністративної діяльності; організація і проведення маркетингових досліджень; оцінка і використання прогресивного досвіду і передових досягнень установ, що здійснюють аналогічні управлінські послуги (бенчмаркінг); організація кооперації в адміністративно-управлінських програмах; урахування суспільного попиту на адміністративно-управлінські послуги й об'єктивні тенденції НТП.

По своєму змісту і в часі гармонізація в адміністративному менеджменті організації може мати стратегічну й оперативну форми. Стратегічна форма гармонізації покликана сприяти досягненню стратегічних цілей організації і забезпечується стратегічним менеджментом, спрямованим на формування стратегічних цілей

адміністративної системи. Оперативна гармонізація виступає засобом реалізації обраної стратегії здійснення адміністративної діяльності і забезпечується системами оперативного менеджменту в організації.

До основних видів діяльності в адміністративному менеджменті відносять:

- ◆ оперативне планування – регулярний менеджмент;
- ◆ організація виконання робіт;
- ◆ координацію;
- ◆ регламентацію;
- ◆ розпорядництво;
- ◆ контроль виконання.

1.2. Визначення адміністративного процесу й адміністративної діяльності

Адміністрація [лат. *administratio* – керування, управління, керівництво] – це: 1) управлінська діяльність державних органів; організаційна діяльність у сфері управління; 2) органи виконавчої влади держави; урядовий апарат; 3) посадові особи, що керують персоналом будь-якої установи, підприємства; 4) розпорядники, відповідальні улаштовувачі будь-чого.

Адмініструвати [лат. *administrare* – керувати, завідувати, управляти] означає: 1) керувати, завідувати; 2) керувати формально, бюрократично, лише за допомогою наказів, командування.

Адміністративний процес базується на загальних функціях менеджменту (плануванні, організації, контролі, координації і мотивації) і конкретизується в залежності від цілей і задач управління ситуацією, що складається, і проблем, які розв’язуються.

Адміністративна діяльність, як різновид управлінської діяльності, спрямована на організацію і управління різними процесами.

Поняття «управлінська діяльність» є направляючою серед інших видів діяльності, оскільки свідомо здійснюється людською діяльністю, спрямованою на ефективне виконання робіт (індивідуально або колективно) для досягнення тих або інших цілей, рішенню відповідних задач, виконанню різноманітних функцій.

Адміністративна діяльність – це діяльність працівників апарату управління, яка здійснюється в рамках визначеної посади.

В основі визначення посади та її функціонального навантаження виступає, насамперед, поділ праці. З урахуванням основних

принципів і управлінських технологій при виконанні визначених видів діяльності виділяються функції, види робіт, операції, дії й ін., а потім йде закріплення управлінської праці за індивідом. При цьому необхідно максимально (кількісно і якісно) враховувати можливості індивіда, якщо йде процес удосконалювання, реорганізації управлінської діяльності, системи управління. У протилежному випадку повинні існувати кваліфікаційні вимоги до посадової особи.

До основних форм поділу праці в апараті управління відносять:

- функціональний поділ праці (спеціалізація при виконанні різних функцій управління, видів управлінських робіт);
- технологічний поділ праці (поділ по видах робіт і операцій з відповідною спеціалізацією управлінських працівників. Мова йде про те, що працівники виконують ту або іншу процедуру не цілком, а тільки її частину, кілька операцій).

В основу поділу управлінських працівників на категорії (керівники, спеціалісти, технічні виконавці) покладений технологічний принцип класифікації.

Посадова діяльність управлінських працівників за своєю технологією поділяється на три основних цикли, у рамках яких виконуються різні операції і процедури:

- інформаційний цикл – пошук, збір, передача, обробка, збереження усіх видів інформації. Цим переважно займаються спеціалісти і технічні виконавці;

- логіко-розумовий цикл – вироблення і прийняття управлінських рішень (дослідження, науково-технічні й інші розробки, техніко-економічні розрахунки, прогнози, вироблення рішень). В основному цим займаються спеціалісти і керівники;

- організаційний цикл – організаційно-управлінський вплив на об'єкт управління для реалізації рішення.

Підбір і розміщення кадрів, інструктаж, доведення завдань до виконавців, оперативне планування, організація трудових процесів персоналу, координація, контроль виконання тощо. Цим займаються керівники.

Трудові операції в процесі здійснення управлінської й адміністративно-посадової діяльності можна розділити на творчі, логічні і технічні, які приблизно знаходяться у такому співвідношенні (табл. 1.1).

Трудові операції по категоріях, %

Операції	Категорії працівників			
	Керівники підрозділів	Старші фахівці	Фахівці	Діловодний персонал
Творчі	60	50	35	10
Логічні	30	40	40	15
Технічні	10	10	25	75

Професійно-кваліфікаційний поділ праці – за цією ознакою скерований на розподіл обов’язків і розмежування відповідальності між працівниками з урахуванням займаної посади, ступеня складності виконуваних робіт і необхідної для цього кваліфікації.

Одержують розвиток і інші форми поділу праці – програмно-цільовий, що припускає відокремлення спеціальних груп працівників різного профілю для рішення великих задач на визначеному етапі діяльності організації; пооб’єктний поділ праці, відповідно до якого лінійні керівники закріплюються за визначеним об’єктом тощо.

Поділ управлінської праці – основний системостворюючий фактор, тому насамперед треба визначити вихідну первинну структурно-функціональну одиницю в системі управлінської праці. Такою одиницею служить посадова діяльність індивіда, тобто функціонування мікросистеми «посада – працівник».

Дослідження посади як управлінської категорії немислимо поза її трактуванням з позиції системного аналізу. Відправним пунктом такого дослідження є виявлення її основних системних характеристик.

Понятійний апарат включає такі категорії, як «структура», «зв’язки», «функції», «організація».

Структура відображає будову і внутрішню форму системи. Стосовно посади (як системи) вона охоплює її внутрішню, поелементну будову.

Необхідно чітко і ясно собі представляти, що існують ознаки структури, зв’язані і не зв’язані з виконавцем. До не зв’язаного з виконавцем відносяться такі ознаки: найменування і визначення функцій і обов’язків, права і повноваження, відповідальність, середовище функціонування посади, організація й умови праці, взаємодії. Але, за кожною посадою стоїть виконавець, «носій» посади. Для того, щоб організаційна структура зі схеми перетворилася в

діючу систему управління, необхідно її доповнити структурою апарата управління, що повинна супроводжуватися комплектуванням штатів, підбором відповідним посадовим вимогам працівників апарата управління.

Усередині організаційної структури апарата управління існує складна і не завжди видима взаємодія, що приводить на практиці до їх ототожнення й ускладнює процес проектування цих структур. Це різні по змісту структури, що проектуються по своїх принципах.

Категорія «зв'язок» поєднує елементи в систему. Якщо розглядати посадову діяльність як елемент більш загальної системи, то як зв'язки між окремими посадовими працівниками будуть виступати відносини управління, наприклад, відносини координації і субординації. У першому випадку вони виражають відносини управління між посадами одного рівня, у другому – між посадами різних рівнів.

Поняття «організація» можна розглядати як засіб досягнення цілей, що стоять перед посадою.

Функція – визначає спрямованість праці людини на конкретний об'єкт.

Таким чином, розглянуті складові додають посаді управлінський зміст. При цьому, цілеспрямованість посадової діяльності є одним з найважливіших ознак посади.

Посада існує до того часу, поки існують цілі, для досягнення яких вона була створена. Мета приводить до створення постійної системи «індивід-організація», де ланкою, що зв'язує, є посада. Через посаду індивід вступає в постійний взаємозв'язок з організацією.

Посадова діяльність регламентується нормами адміністративного, трудового, цивільного та інших галузей державного законодавства. Як управлінська категорія посада уявляє собою результат поділу управлінської праці в системі управління, за посередництвом чого індивід та організація вступають в стійкі взаємини і послідовно реалізують їх.

1.3. Система функцій адміністративного менеджменту

Адміністративний менеджмент – це діяльність з управління всередині колективу підприємства, установи, організації, державного органу, що спрямована на вирішення зовнішніх завдань, створення в колективі найкращих умов для цього.

Зміст адміністративного менеджменту визначається складом

функцій і процесів управління, здійснюваних у ході підготовки і проведення адміністративного заходу.

Функції управління мають специфічний характер, особливий зміст і можуть здійснюватися самостійно, бути як не пов'язаними між собою, так і безвідривно пов'язаними, більш того, вони взаємно проникають один в одного. Іншими словами, доцільним в адміністративному менеджменту є те, щоб всі функції були об'єднані в єдиний, цілісний процес і відображали основні стадії процесу адміністративного менеджменту. Функція – це відокремлений вид професійної діяльності яка повно і всесторонньо відображає сутність і зміст процесів які здійснюються та формують систему діючих механізмів організації. Серед основних характеристик функцій управління можна виділити наступні: однорідність змісту робіт, які виконуються в рамках однієї функції управління; цільова спрямованість цих робіт; відокремлений комплекс виконуваних завдань. Таким чином, кожна функція повинна представляти певну сферу дії процесу адміністративного менеджменту, а система управління конкретним об'єктом або видом діяльності у досліджуваному випадку адміністративний менеджмент – це сукупність функцій, пов'язаних єдиним управлінським циклом.

Беручи за основу сучасну концепцію адміністративного менеджменту, визначений його понятійний апарат, елементи адміністрування, та виходячи з того, що метою адміністративного менеджменту є адміністративне забезпечення досягнення перспективних орієнтирів організації, а предметом визначено механізм адміністративної діяльності у сфері управління з проектування адміністративно-управлінських технологій, побудові раціональних структур управління та формуванню адміністративних відносин, які залучають працівників на реалізацію місії та цілей організації до основних найбільш значимих функцій адміністративного менеджменту доцільно віднести: проектувальну, організаційну, управлінську, виконавську та контрольну функції.

Проектувальна функція передбачає визначення напрямків розвитку організації, здійснення цілеспрямованої послідовності дій щодо синтезу систем або окремих її складових.

Організаційна функція спрямована на впорядкування та підтримання раціональної структури з метою раціональної та збалансованої діяльності підрозділів організації.

Управлінська функція зорієнтована насамперед на досягнення

поставленої мети, забезпечення сталого функціонування і розвитку організації.

Виконавська функція – забезпечення ефективного виконання завдань діяльності, які спрямовані на реалізацію визначених цілей та поставленої мети.

Контрольна функція передбачає кількісну і якісну оцінку й облік результатів діяльності організації та виступає зворотнім зв'язком, так як за результатами контролю здійснюються корегування раніше прийнятих рішень, планів, а також норм і нормативів.

Зазначені функції адміністративного менеджменту характеризуються відокремленим комплексом завдань які наведені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні завдання функцій адміністративного менеджменту

Функція адміністративного менеджменту	Основні завдання реалізації функції
Проектувальна	1. Організація розробки документів що визначають стандарти, види, напрямки діяльності організації. 2. Розробка проекту установчих документів. 3. Формування стратегії розвитку організації. 4. Розробка програм діяльності організації. 5. Розроблення правил внутрішнього трудового розпорядку, колективного договору, посадових інструкцій. 6. Встановлення організаційних, економічних, технологічних, технічних і етичних норм та нормативів.
Організаційна	1. Формування організаційної структури та структури адміністративної служби. 2. Розподіл повноважень, обов'язків і відповідальності між структурними ланками. 3. Встановлення форм взаємовідносин адміністративної служби з іншими структурними підрозділами. 4. Формування кадрової політики. 5. Організація кадрового забезпечення, форм та методів роботи з персоналом. 6. Організація інформаційно-комунікативного забезпечення діяльності організації. 7. Визначення змісту робіт виконавцями. 8. Організація роботи з документами що знаходяться в документообігу організації. 9. Формування корпоративної культури організації.

	10. Організація забезпечення умов ефективної та безпечної праці на робочих місцях. 11. Організація заходів за участю керівника
Управлінська	1. Організація управлінських процедур. 2. Коригування цілей діяльності. 3. Розробка поточних та оперативних планів діяльності організації та структурних підрозділів; планів роботи персоналу на підставі переліку робіт. 4. Розробка та затвердження графіків та термінів виконання робіт. 5. Формування інформаційно-комунікативної інфраструктури організації. 6. Регулювання інформаційно-аналітичної роботи. 7. Ведення ефективної комунікативної взаємодії.
Виконавська	1. Здійснення інформаційно-аналітичного забезпечення організації та її структурних підрозділів. 2. Забезпечення дотримання правових норм і повноважень у господарській діяльності. 3. Визначення та документування взаємодії між роботами. 4. Ідентифікація та визначення послідовності робіт. 5. Забезпечення ефективності виконання завдань. 6. Ведення організаційно-розпорядчої документації. 7. Створення ефективної системи трудових відносин. 8. Реалізація заходів щодо зміцнення трудової і виробничої дисципліни. 9. Забезпечення своєчасного подання та підготовку звітностей про виконання планових показників. 10. Створення належного морально-психологічного клімату при здійсненні спільної діяльності.
Контрольна	1. Здійснення загального контролю діяльності організації та структурних підрозділів. 2. Моніторинг реалізації обраної стратегії. 3. Контроль результатів здійснення кадрової політики. 4. Контроль дотримання умов колективного договору. 5. Контроль дотримання трудової і виконавської дисципліни. 6. Контроль дотримання своєчасності та повноти надання фінансової та іншої законодавчо встановленої звітності. 7. Контроль прозорості інформаційного висвітлення діяльності організації. 8. Контроль діяльності адміністративної служби (адміністративний аудит). 9. Контроль за дотриманням вимог безпеки праці та санітарно-гігієнічних вимог.

Реалізація зазначених завдань пропонованих функцій адміністративного менеджменту дає змогу формувати і реформувати організацію, супроводжувати її функціонування, контролювати її діяльність.

Прояв і спеціалізація змісту адміністративного менеджменту за поданими функціями забезпечує його прикладне застосування та дозволяє досить широко і різноманітно детермінувати його процес. У реальних умовах постановка і реалізація більшості представлених функцій адміністративного менеджменту в організації реалізується за допомогою адміністративних методів управління.

У процесному підході, що зародився в період 20-х років, і який отримав повноцінний розвиток у 50-і роки XX ст., процес управління представлений як виконання сукупності взаємозалежних дій – управлінських функцій. Було виділено чотири первинні функції управління: планування, організація, мотивація і контроль, які зв’язані в єдиний процес, щоб сформулювати і досягти цілей організації (рис. 1.9).

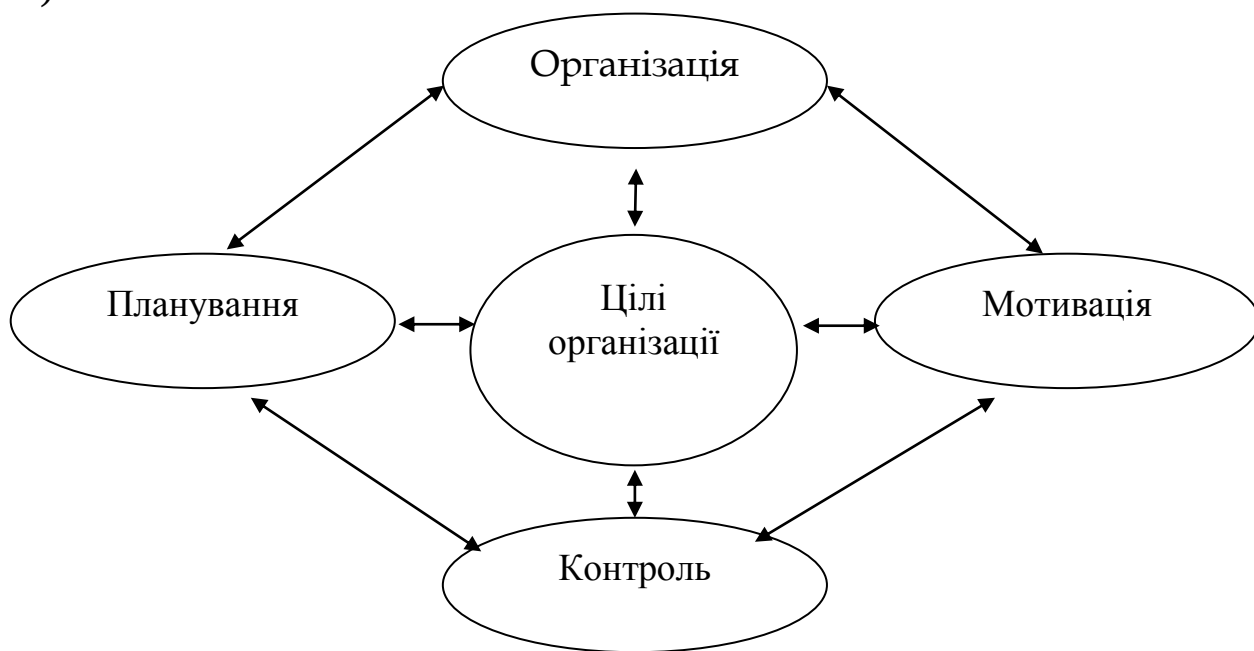


Рис. 1.9. Складові процесу управління

Даний підхід можна назвати цільовим при формуванні системи функцій менеджменту, у тому числі адміністративного.

Для адміністративного менеджменту правомірно сформувати систему функцій, що складається з трьох підсистем: предметні функції, процесуальні функції і соціально-психологічні функції (рис. 1.10).

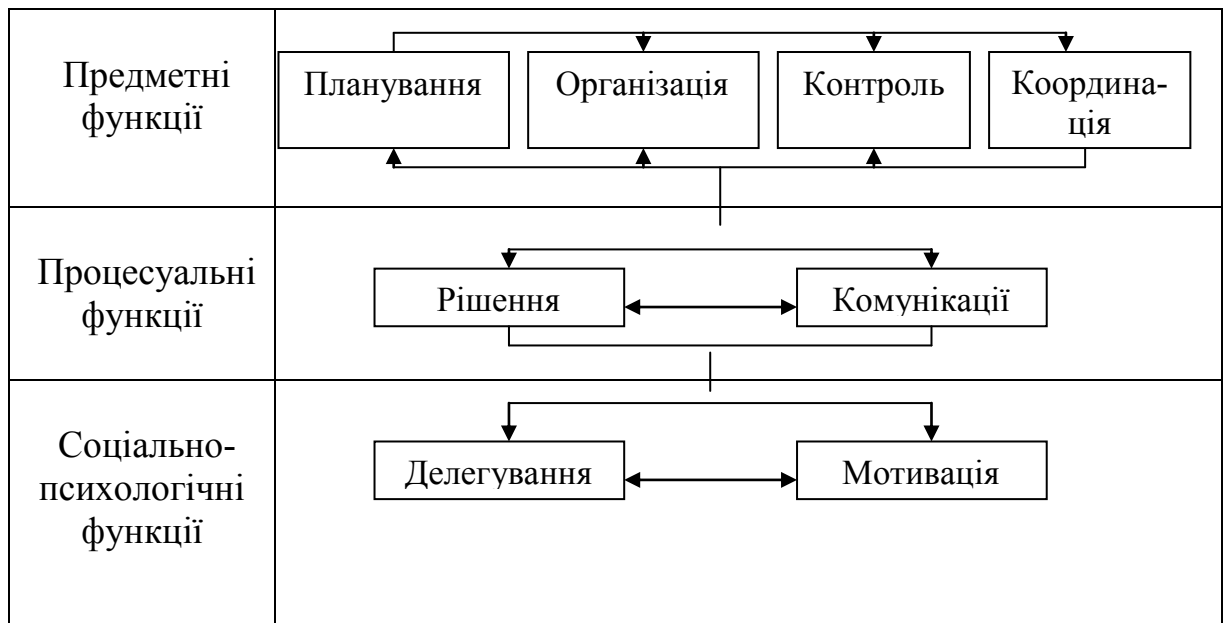


Рис. 1.10. Система функцій адміністративного менеджменту

Предметні, соціально-психологічні і процесуальні аспекти управління, взаємно доповнюючи один одного, створюють цілісну систему основних функцій адміністративного менеджменту, що дозволяє диференціювати методи і прийоми управлінського впливу на адміністративні процеси.

У державному управлінні функція – це основні завдання, які виконують державні органи, їхні структурні підрозділи й посадові особи з організації, регулювання та контролю, діяльності громадян та їх інститутів в економічній, соціальній, політичній і духовно-культурній сферах суспільства. Навчально-методична література пропонує різні підходи до аналізу функцій державного управління. Наприклад, французький політолог Бернар Гурне запропонував групувати функції, беручи за основу змістовний критерій, на три типи: основні, допоміжні, командні.

До основних управлінських функцій належать ті, що здійснюються адміністративними службами і виконуються безпосередньо на замовлення суспільства, а саме: економічні, соціальні, культурні, правові, поліцейські тощо. Перелік цих функцій у процесі розвитку цивілізації розширюється через залучення нових, зокрема таких як забезпечення екологічної безпеки й охорони навколишнього середовища тощо. Для достатньо розвинутої країни основні функції управління можуть бути умовно поділеними на декілька видів.

Серед основних функцій виділяють чотири групи.

По-перше, це функція верховної влади, завданням якої є оборона (підготовка проведення бойових дій; економічна мобілізація

суспільства); підтримка міжнародних зв'язків (представництво уряду за кордоном, захист прав своїх громадян; ведення дипломатичних переговорів); поліцейська служба (захист осіб і майна; охорона громадянських прав; політична поліція (СБУ); постачання уряду політичною інформацією; судочинство (цивільне і кримінальне); громадянський стан; стосунки з релігійними установами; функціонування політичних інституцій (організація та матеріальне забезпечення національних і місцевих виборів функціонування державного та місцевого парламентів, проведення референдумів); регламентування засобів інформації.

По-друге, економічні функції, що включають організацію грошового обігу; загальну координацію економічної політики; діяльність у сфері прикладних економічних досліджень і розробок (оподаткування, грошова емісія, капіталовкладення, кредит, ціни, зовнішня торгівля, продуктивність тощо).

По-третє, соціальні функції, до яких належить діяльність у сфері охорони здоров'я, гігієни, життя та урбанізації, захист прав та інтересів найманих робітників; перерозподіл прибутків (на користь багатодітних сімей, бідних, ветеранів війни, літніх людей тощо); охорона і благоустрій природного середовища.

По-четверте, освітні та культурні функції, серед яких виділяють організацію досліджень у галузі фундаментальних наук; загальну, технічну, мистецьку освіту, спортивне виховання дітей та підлітків; підвищення кваліфікації працівників; організацію дозвілля, спортивних змагань; розповсюдження інформації неополітичного характеру; мистецтво і культуру.

Допоміжні функції адміністративно-державного управління — це функції, обумовлені внутрішньою потребою самої управлінської системи. Вони застосовуються, на відміну від основних (визначальною особливістю їх є істотна різниця від інших), в усіх адміністративних службах. Цільова їх спрямованість дає можливість визначити серед них такі:

а) функція управління персоналом (добір і навчання кадрів, оцінка ефективності їх діяльності);

б) функція придбання майна та обладнання (визначення у його потребах та придбання, управління ним);

в) функція управління бюджетною сферою та організація бухгалтерського обліку; розробка пропозицій щодо коригування бюджетною сферою;

г) функції юридичні та пов'язані із судовими позовами;
д) функція документування (пошук, збереження, аналіз і поширення інтелектуальної інформації, необхідної персоналу адміністративних установ для здійснення своїх повноважень).

Командні функції державного управління пов'язані із застосуванням влади певними адміністративними органами і певними чиновниками. До них належать організація досліджень поточних фактів реального стану об'єктів, державного управління; проведення і розробка довго- та короткотермінових прогнозів суспільного розвитку в усіх його сферах; розробка програм і управлінських рішень; оперативний аналіз як метод розв'язання адміністративних завдань; організація конкретних процедур і акцій (зокрема таких як вибори); організація контролю всередині адміністративних служб; зв'язки з громадськістю.

1.4. Методи та принципи адміністративного менеджменту

Основну роль при реалізації функцій адміністративного менеджменту відіграє застосування ефективної системи методів розробки, ухвалення та реалізації змісту адміністративних операцій.

Про це засвідчує обґрунтування, виокремлення і розвиток більшості поширених теоретичних і практичних класифікацій адміністративних (організаційно-стабілізуючих, організаційно-розпорядчих і дисциплінарних) методів. Зазначені методи є основним інструментом створення, функціонування і розвитку організації, що реалізовується у широкій палітрі формалізованих методів побудови і здійснення адміністративних дій.

Адміністративні методи управління – це організаційно-розпорядчі методи, що охоплюють відносини у сфері управління організацією і є сукупністю прийомів, впливів, які базуються на використанні об'єктивних організаційних відносин між людьми та загальноорганізаційних принципів управління.

Це методи, що ґрунтуються на силі та авторитеті влади, тобто наказах, постановах, розпорядженнях, вказівках, інструкціях, і дають змогу регламентувати діяльність, забезпечують організацію нормативами й підтримують трудову дисципліну. Загалом систему адміністративних методів можна охарактеризувати як сукупність двох рівнозначних елементів, які впливають на структуру управління (регламентація діяльності, нормування в системі управління) і на

процес управління (підготовка, прийняття, організація виконання і контроль за управлінськими рішеннями).

Організаційний вплив на структуру управління здійснюється здебільшого шляхом організаційного регламентування, нормування, організаційно-методичного інструктування і проектування. Вплив на процес адміністративного менеджменту забезпечують методи розпорядчого впливу керівника на колектив загалом і особистість зокрема.

Характерними особливостями адміністративних методів управління є:

- прямий вплив на керований об'єкт шляхом встановлення його повноважень (прав і обов'язків);
- односторонній вибір суб'єктом управління найближчої та кінцевої мети, завдань управлінського процесу, порядку, термінів його виконання об'єктом, ресурсного забезпечення, умов виконання завдань на кожному конкретному етапі;
- юридична обов'язковість актів управління (указів, постанов, рішень, розпоряджень, наказів і резолюцій), невиконання яких розглядається як порушення обов'язків та може спричинити не тільки адміністративну чи дисциплінарну відповідальність, а й кримінальну.

Таким чином, адміністративні методи управління є провідними в системі адміністративного менеджменту. Вони дають змогу чітко розподілити обов'язки в апараті управління, дотримувати правові норми і повноваження у ході вирішення питань господарської діяльності, а також застосувати заходи примусу і дисциплінарної відповідальності.

Водночас, адміністративні методи забезпечують організованість у процесі роботи та високу дисципліну праці, координацію трудових зусиль працівників шляхом прямого (адміністративного) спонукання їх до дій, а також контроль за роботою підприємств (організацій та установ) й окремих працівників.

Для розуміння сутності адміністративних методів управління важливе значення має їхня класифікація, що базується на врахуванні специфіки засобів, важелів організаційного впливу. Цими важелями є регламент, норма, інструкція, дисциплінарні вимоги, відповідальність і повноваження. Відповідно можна виокремити три групи адміністративних методів управління: організаційно-стабілізуючого, розпорядчого і дисциплінарного впливу.

Основне місце серед перелічених вище посідають методи організаційно-стабілізуючого впливу, основний зміст яких полягає у встановленні стійких організаційних зв'язків між елементами системи за допомогою закріплення за ними визначених обов'язків перед системою загалом і окремими її ланками, тобто цей організаційний вплив, спрямований на постійну зміну підсистем, їхньої структури та порядку діяльності. Методи організаційно-стабілізуючого впливу охоплюють регламентування, нормування й інструктування (рис. 1.11).



Рис. 1.11. Класифікація методів організаційно-стабілізуючого впливу

Другою групою адміністративних методів управління є методи розпорядчого впливу, які відображають поточне використання встановлених організаційних зв'язків і їх часткове коригування в разі зміни умов роботи (рис. 1.12). В основу розпорядчих методів покладено повноваження та обов'язки.

Третю групу адміністративних методів становлять методи дисциплінарного впливу – це санкції за відхилення від установленого порядку та вимог державної, фінансової, договірної дисципліни, статутів. Їхньою метою – є забезпечення стабільної діяльності організації через дисциплінарні вимоги, а також відповідальності колективів і працівників.

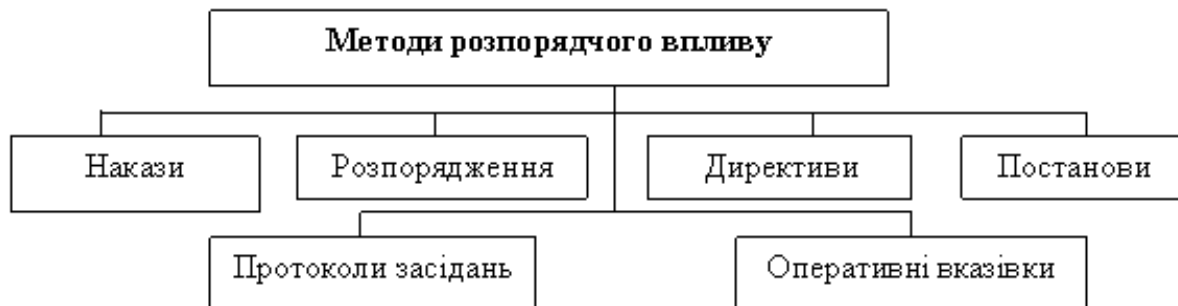


Рис. 1.12. Класифікація організаційно-розпорядчих методів

Одним із різновидів методів дисциплінарного впливу є засоби правового впливу, які передбачають санкції за відхилення від порядку та закону.

Визначають чотири типи методів дисциплінарного впливу:

- *матеріальні* – пов’язані з матеріальною відповідальністю, що покладається на підприємства і керівників за результатами господарської діяльності;

- *адміністративні* – пов’язані з діяльністю таких спеціальних органів, таких як санепідемстанція, податкові адміністрації, інспекції та ін.;

- *кримінально-правові* – виникають за наявності складу злочину;

- *дисциплінарні* – виникають у наслідок невиконання або неналежного виконання службових обов’язків.

Матеріальна відповідальність може виявлятися у вигляді пені, неустойки, утримання із заробітної плати, добровільного відшкодування завданих збитків підприємству, а також як повна або часткова матеріальна відповідальність.

Адміністративний вплив здійснюється у формі попередження, штрафів, вказівок на виконання завдання, адміністративного арешту.

Дисциплінарна відповідальність реалізовується через усні попередження, догани, зауваження, пониження в посаді, переведення на низькооплачувану роботу, звільнення.

Особливість адміністративних методів управління полягає в тому, що вони передбачають однозначне вирішення відповідної ситуації, що має обов’язкову силу для виконавця, а не надає йому можливість вибору між різними способами дій. Методи адміністративного менеджменту базуються на обов’язковості виконання відповідних розпоряджень і вказівок, оскільки їхнє невиконання спричиняє визначені стягнення і розглядається як пряме порушення дисципліни. Отже, значення вище згаданих методів у

системі адміністративного менеджменту полягає в тому, що вони дають змогу: чітко розподілити обов'язки в апараті управління; забезпечити дотримання правових норм і повноважень у господарській діяльності; координувати трудову діяльність шляхом адміністративного впливу; контролювати роботу підприємств, колективів та окремих працівників; застосувати заходи дисциплінарної відповідальності. У визначених методах адміністративний вплив набуває предметної форми і спонукає виконавців до конкретних дій.

Широке застосування в дослідженні теорії адміністративно-державного управління має діалектичний метод, що дає змогу визначити внутрішні суперечності процесу адміністрування як джерела його саморозвитку. Власне цей підхід допомагає виявити основні тенденції, пріоритети в системі адміністративного управління, розглянути їх у динамічному розвитку, органічному зв'язку з соціально-економічною, політичною, духовно-культурною сферами.

Важливим у дослідженні адміністративно-державного управління є порівняльний (компаративний) метод. Його важливість полягає в тому, що він надає можливість максимально використати багатоманітність міжнародного досвіду адміністрування щодо знаходження оптимальних моделей для порівняння з реальним станом існуючої системи адміністративно-державного управління в Україні, що потребує реформування. Учені цінують цей метод як перспективний за багатство методологічного інструментарію, який ґрунтується на принципах зіставлення законодавства України у сфері адміністративно-державного управління з міжнародно-правовими нормами.

В осмисленні теорії адміністративно-державного управління вагоме значення належить групі методів – емпіричним (біхевіористичним): безпосередньому спостереженню; конвент-аналізу документів та інформаційних потоків; експерименту, анкетному опитуванню; інтерв'ю тощо.

Основні принципи адміністративного управління.

Дієвість вирішення завдань державного управління залежить від використання усіма органами держави основних принципів державного будівництва, серед яких слід виділити:

а) пріоритетність політики щодо інших сфер життєдіяльності суспільства, що дає змогу через державну політику концентрувати зусилля на вирішенні нагальних потреб розвитку економіки,

соціального та духовного життя суспільства з урахуванням насамперед своєрідності соціального цілого на кожному конкретному етапі його існування;

б) принцип провідної ланки, що надає можливість суб'єктам державно-адміністративного менеджменту розробляти управлінські рішення та завдання у контексті їх пріоритетності, значущості й етапності в процесі реалізації, у досягненні мети, способу і терміну виконання;

в) принцип відповідності суб'єкта об'єкту полягає в тому, що обсяг владних повноважень і відповідальності державного суб'єкта, який приймає рішення, в ідеалі повинен відповідати характеру інтересів та пріоритетів керованого соціального об'єкта;

г) принцип зворотного зв'язку та самокорекції рішень, що визначає порядок, за яким управлінці або колективні органи постійно взаємодіють зі своїм об'єктом керівництва (молоддю, безробітними, представниками малого бізнесу тощо);

г) принцип діалектичного поєднання остаточної мети розвитку з цілеспрямованими зусиллями, щоб вирішити поточні завдання;

д) принцип послідовної наступності, коли менеджери державного управління впливають на соціальний розвиток за допомогою вирішення певних послідовних завдань, спираючись у цьому на досягнення попереднього.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Назвіть підходи до визначення адміністративного менеджменту.

2. Яке місце адміністративного менеджменту в системі наук про менеджмент ?

3. У чому полягає основна мета адміністративного менеджменту ?

4. Назвіть основи ділового адміністрування.

5. Перелічіть основні принципи адміністративного управління з точки зору Ф. Тейлора.

6. Назвіть елементи адміністративного менеджменту за М. Вебером?

7. Перелічіть принципи адміністративного управління за А. Файолем.

8. Що таке адміністративний процес та його функції?
9. Охарактеризуйте адміністративну діяльність, як різновид управлінської діяльності.
10. Яка основна мета адміністративного менеджменту?
11. Назвіть основні функції адміністративного менеджменту.
12. Визначте основні завдання реалізації проектувальної функції адміністративного менеджменту.
13. Визначте основні завдання реалізації організаційної функції.
14. Визначте основні завдання реалізації управлінської функції адміністративного менеджменту.
15. Визначте основні завдання реалізації виконавської функції адміністративного менеджменту.
16. Визначте основні завдання реалізації функції контролю.
17. Яка система структурних елементів організації в рамках адміністративного підходу?
18. У чому полягають особливості адміністративних методів управління?
19. Перелічіть основні методи адміністративного менеджменту?
20. Охарактеризуйте методи організаційно-стабілізуючого впливу.
21. Дайте характеристику організаційно-розпорядчих методів.
22. Назвіть основні принципи адміністративного управління.

ТЕМА 2. СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

План

- 2.1. Американський та європейський підходи до державного управління*
- 2.2. Особливості розвитку державної служби в країнах світу*
- 2.3. Освіта та принципи системи державної служби*
- 2.4. Становлення та розвиток державної служби в Україні*

2.1. Американський та європейський підходи до державного управління

Вивчення державного управління доцільно розпочинати з аналізу його визначення, масштабу й галузі дослідження. Для цього ми розглянемо державне управління у 2-х підходах – американському і європейському.

Щоб зрозуміти американський підхід, слід розглянути історію розвитку державного управління. Із неї постають конкретні питання, як, скажімо, що таке управління – мистецтво чи наука, а також: чи відокремлена політика від управління? Ці питання створюють основу для розуміння державного управління в Америці.

Підхід Вільсона

Предмету державного управління поклала початок книжка, що вийшла під назвою «Дослідження управління», яку написав В. Вільсон в 1887 р., майже по 100 роках після заснування американської системи врядування. Центральні ідеї Вільсона можна визначити так:

Управління має стати точною наукою, яка б ґрунтувалася на певних теоретичних засадах, мала б власний категоріальний апарат, власну методологічну базу тощо.

Наука управління – це є продовження політичної науки.

Розмежування політики і управління для того, щоб знайти засади, які допомагали б державним організаціям і службовцям визначити їх функції та роль.

Зосередження державного управління для своїх засад має концентруватись у сфері бізнесу та методах управління ним.

Піднесення управлінської професії, покликаній служити інтересам власників бізнесу, а саме, виконання завдання максимального збільшення прибутків, а також управління людськими і фінансовими ресурсами в найбільш ефективний, економічний і

продуктивний спосіб.

Підсумовуючи головні положення позиції Вільсона, можна побачити, що він уявляв собі управління як розвинену науку з конкретними засадами, як розмежування політики й управління у функціях і ролях врядування, а також як основу для розвитку управління через методи управління бізнесом з наголосом на економічності й ефективності чи економічній раціональності. «Вільсонівська» концепція науки управління зазнала певного впливу в термінах розвитку руху наукового управління Ф. Тейлора й розвитку засад управлінської школи від початку ХХ ст. до кінця 30-х рр. Однак протягом усього того періоду були альтернативи цим ідеям, які зрештою призвели до заперечення деяких «вільсонівських» концепцій і, зокрема, концепцій науки управління й розмежування політики й управління.

Підхід Вайта

За визначенням Л. Вайта мистецтво управління – це керівництво, координування й контроль, які здійснюються над багатьма людьми для досягнення певної цілі. Це мистецтво пронизує всі рівні організації, зв'язуючи між собою багато професій, ремесел, спеціальностей; це внесок, який, хоч і так само необхідний, не є внеском менеджменту.

Л. Вайт спростував «вільсонівську» позицію розмежування політики і управління, зробивши висновок, що політика й управління – не є окремими й автономними структурами чи процесами в американській системі управління.

Отже, в американській перспективі була певна плутанина щодо визначення галузі державного управління. Уся ця галузь, її зміст, здається, є сумішшю політики, бізнесу й економіки. По суті, державне управління, якщо розглядати весь спектр його змісту, охоплює також соціологію, психологію і навіть деякі точні науки там, де йдеться про математичні методи. Отже, державне управління – це галузь, яка складається з багатьох дисциплін та сфокусована на процесах і функціях управління. Більш конкретне та вичерпне визначення державного управління звучить так: державне управління:

- 1) це спільні зусилля певної групи людей в контексті держави;
- 2) охоплює всі три гілки влади — виконавчу, законодавчу й судову, а також їх взаємозв'язок;
- 3) виконує важливу роль у формуванні державної політики, а отже, є частиною політичного процесу;

- 4) істотно різниться від приватного управління;
- 5) тісно пов'язане з численними приватними групами й окремими індивідами в забезпеченні громадських послуг.

Державне управління в європейській перспективі

Європейський підхід до визначення галузі державного управління та його змісту є дуже точним. Державне управління – це підгалузь права в європейському підході, що відображає тривале асоціювання громадської служби, як це відбувалося в Європі, зі здійсненням законів та браком впливу в політичних процесах. Європейські державні службовці дотримувалися жорсткішого розмежування політики і управлінської діяльності (рис. 2.1).

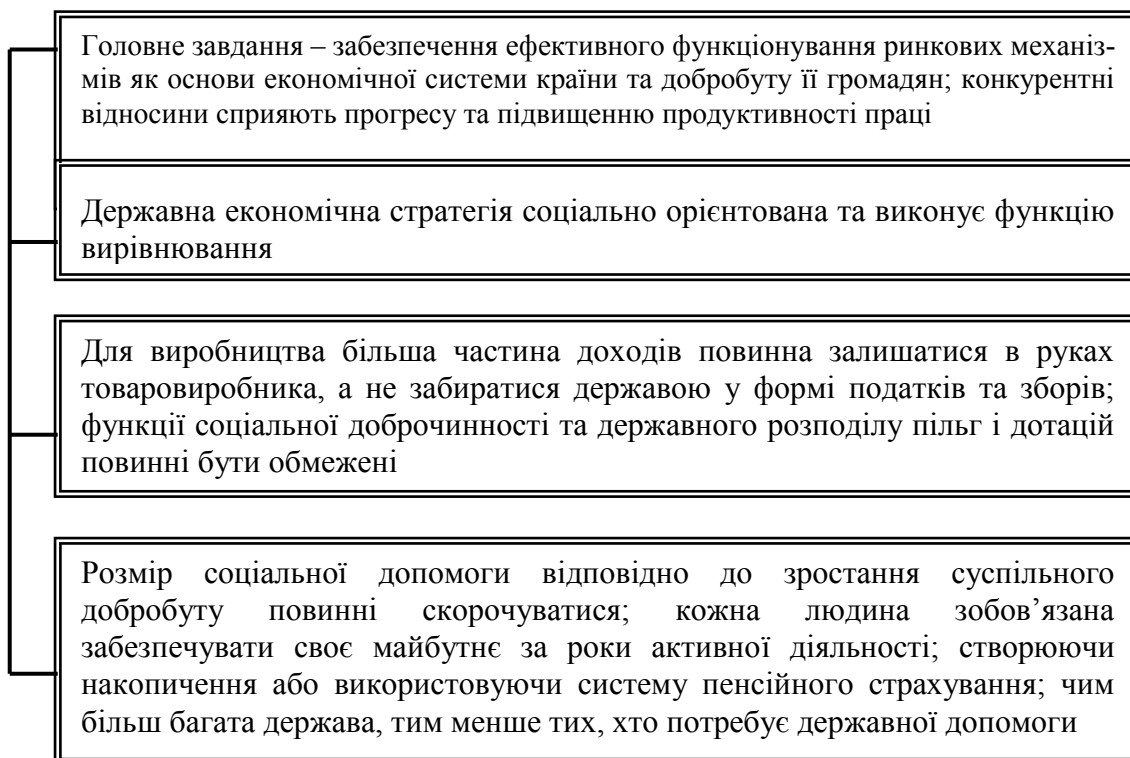


Рис. 2.1. Основи європейської системи державного управління

Осягнення європейського підходу до державного управління можна розпочати з короткого аналізу державного управління в Німеччині, Швеції, які є в цілому схожими.

Складові завдань державного управління є основним питанням при з'ясуванні суті галузі державного управління. Американський підхід переважно погоджується, що її визначають політичний процес і законодавчі рішення. За такої ситуації спостерігається змішування політико-адміністративних функцій.

Німецький підхід до завдань державного управління підтримує

розмежування політики і адміністрування, спирається на правову основу для визначення цих завдань. Правові норми визначають межі влади, за допомогою якої державне управління здійснює свої обов'язки.

Критерії економічності й ефективності створюють основу для управлінського ухвалення рішень в американському підході. Правові норми забезпечують лише широкий масштаб і мету, на основі яких державний адміністратор може ухвалити конкретне рішення. Раціональність спирається на критерії економічності й ефективності, що їх можна визначити за допомогою таких кількісних методів, як аналіз витрат/прибутків. Німецький державний адміністратор діє на іншій основі, яку характеризують так: «Адміністратор може діяти інакше ніж бізнесмен, і його при цьому не звинуватять в ірраціональності. За наявної традиції верховенства закону у Німеччині, Швеції раціональність громадської дії насамперед забезпечується зведенням до купи норм і фактів, а також через визначення повноважень для кожної дії.



Рис. 2.2. Шведська модель державного управління

Німецькі та європейські державні адміністратори мусять діяти в

межах вкрай жорсткої бюрократичної системи. Необхідні умови для розуміння ними своїх завдань та методів ухвалення рішень виникають із глибокого й досконалого знання конституції, законів та адміністративних процесів. Їхня освіта повинна мати переважно юридичний нахил, а це значною мірою впливає на розвиток європейського державного управління.

Американський підхід менш чіткий, але відкриває шлях для багатодисциплінного методу вивчення державного управління. Це пояснюється історією розвитку його в США, яка охоплює лише 100 останніх років. Модель, яку застосовують в США, ґрунтується на піднесенні методів господарського управління, де основою для ухвалення рішень є економічна раціональність.



Рис. 2.3. Американська модель управління

Європейський метод ґрунтується на давнішій, заснованій на праві традиції, яка визначає вивчення державного управління як галузі юридичної чи правової освіти. Європейські державні адміністратори мають чіткіше визначений предмет державного управління.

Обидва підходи добре пристосовані для відповідних політичних, економічних та соціальних умов. Кожен з них дозволяє державним

службовцям з високою якістю виконувати службові обов'язки державного управління, і це підтверджує їхню обґрунтованість.

2.2. Особливості розвитку державної служби в країнах світу

У суспільстві державну службу розглядають як важливу складову добре відлагодженої і відкритої демократичної системи.

Державна служба має являти собою взірець поведінки, яка не лише змусить громадськість поважати діяльність уряду, а й буде приваблювати людей на роботу в державній службі.

Державну службу можна оцінити, спираючись на ряд критеріїв чи характерних особливостей державного управління.

Одна з центральних проблем у розвитку системи державної служби, яка спирається на оцінку заслуг, полягає у тому, як організувати набір кандидатів, їх відбір та розвиток державної служби. Розрізняють два підходи до вирішення цього складного питання: централізований і децентралізований.

Підхід централізованої кадрової системи не завжди означає, що всі функції контролюються однією організацією в державній структурі. Так, у США функція управління кадрами поділена між департаментом управління кадрами, який відповідає за політику державної служби, і Радою захисту системи заслуг, яка забезпечує правовий нагляд і процес оскарження суперечливих питань для державних службовців. У Канаді Скарбнича рада контролює рівні зайнятості в департаментах. У Сингапурі бюджетне управління мінфіну встановлює рівні комплектації кадрами і має схвалювати будь-які дії міністерств по прийому на роботу. В Англії протягом 80-х рр. не було департаменту державної служби, цілковитий контроль за нею здійснювала Скарбниця. Ситуація базувалася на підставі того, що британська служба мала стати більш політично підзвітною, і на необхідності полегшити зміни в системі державної служби. Ретельніший контроль здійснювався за процесами набору кандидатів та відбору, в той час як контроль за укомплектацією та фінансовою звітністю пом'якшав.

Підхід як централізованої, так і децентралізованої влади з часом має тенденцію до змін залежно від потреб фінансового контролю.

Централізований підхід забезпечує більшу послідовність у розвитку політики державної служби, координації багатьох кадрових функцій, таких як набір кандидатів, тестування, кваліфікаційні критерії та системи оплати, і дає змогу владним політичним

структурам розвивати довготермінове кадрове прогнозування і планування. Певні елементи економічності і ефективності в діях уряду є наслідками централізованого підходу. Вада в тому, що якщо потрібно багато рівнів схвалення, то затримки в процесі ухвалення рішень забиратимуть багато часу і шкодитимуть ефективності інших дій.

Там, де є висококваліфікований штат з управління кадрами на рівні наданих повноважень, є можливість більшої децентралізації функцій та обов'язків.

Децентралізований підхід, за якого міністерствам чи відомствам дозволяється брати на себе більшу відповідальність за виконання кадрових функцій, ґрунтується на наданні керівництву можливості оперативніше реагувати на їхні потреби з комплектацією персоналу. Децентралізований підхід вимагає високого рівня інформації та координації між центральним відділом та окремим підрозділом. Для цього потрібні високорозвинені та комп'ютеризовані системи та системи обробки даних для збереження необхідного рівня контролю. Там, де відсутні управлінські та технічні можливості, малоймовірно, щоб децентралізований підхід міг бути успішним.

Для багатьох країн, де немає високорозвиненої державної служби на нижчих рівнях управління, варіант централізованого підходу до управління кадрами є найкращим.

Незалежно від підходів мають виконуватися основні вимоги розвитку кадрової діяльності. До них належать:

1. Визначення масштабу процедур оцінки персоналу.
2. Розробка методів набору і кваліфікаційних стандартів для залучення найкращих можливих кандидатів.
3. Установлення методів відбору, таких як тести, чи інших методів для визначення найбільш кваліфікованих та здібних людей.
4. Розробка методів опису та кваліфікації посад для встановлення кваліфікаційних вимог до кандидатів на ці посади, а також для розвитку системи оплати праці та підвищення по службі.
5. Розробка системи оплати.
6. Розробка ліній поведінки й методів для проведення, підвищення і заохочення працівників, надання їм відпусток та вихідних днів, установлення процедур покарання та оскарження, а також політики щодо випробування і звільнення.
7. Створення можливостей для продовження навчання та професійного зростання.

8. Рекомендація нових ліній поведінки чи змін у теперішній політиці з метою ефективнішого управління кадрами.

Державна політика в умовах України, коли процес становлення її державності ще не завершився, має включати два основні напрями. Перший з них пов'язаний із централізацією, другий – з децентралізацією. Що стосується централізації, то державна політика має передбачати досягнення, зокрема, і таких основних цілей, як забезпечення цілісності державних територій та недоторканності кордонів України. Ми маємо забезпечити функціонування та розвиток єдиної системи державного управління на нових засадах збереження унітарного державного устрою з одночасним розвитком процесів децентралізації у системі державного управління та місцевого самоврядування. До цілей у цій сфері належить забезпечення:

- правового верховенства України на всій її території, узгодженості рішень місцевих органів влади, органів влади АР Крим з Конституцією та законами України;

- єдиного економічного простору на всій державній території, єдиної грошово-кредитної, податкової, митної та фінансово-бюджетної систем;

- єдиних, гарантованих Конституцією України та законами стандартів якості та рівня життя регіонів України, а також стандартів послуг, що надаються громадянам органами державної влади та місцевого самоврядування.

Під децентралізацією в Україні мається на увазі передача значної частини відповідальності щодо надання державних та громадських послуг між центральним та місцевими органами виконавчої влади та місцевого самоврядування. Процес децентралізації відповідальності та повноважень має супроводжуватися процесом розподілу фінансових ресурсів між державним та місцевими бюджетами, надання місцевим органам влади та органам місцевого самоврядування таких дохідних джерел, які дозволяють їм самостійно фінансувати виконання покладених на них функцій та завдань. Результатом децентралізації має стати максимальне наближення влади до людей, створення умов, за яких основна частина державних та громадських послуг забезпечується органами найнижчого рівня у системі державної влади. Децентралізація має супроводжуватися встановленням партнерських стосунків між органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування при виконанні покладених на них завдань і має здійснюватися з урахуванням

принципу ефективності надання державних та громадських послуг на тому рівні, де вона буде здійснюватися з мінімальними бюджетними видатками.

Спроможність держави розв'язувати свої найважливіші проблеми – освіта, закон і порядок, загибель навколишнього середовища, задушлива атмосфера міст – спирається безпосередньо на здатність державних служб країни залучати, підтримувати, стимулювати й використовувати людські таланти.

Два головні методи укомплектації штатом державної служби характеризують як відкрити, так і закрити систему.

Закриті системи ґрунтуються на обмеженому доступі до державної служби й низькій мобільності найманого державного службовця. Конкурентний набір кандидатів відбувається в централізованому порядку і, як правило, підтримується шляхом суворих вступних іспитів чи високих оцінок загальноосвітнього тесту. Часто кандидатів попередньо відбирають з якогось одного вищого освітнього закладу чи системи підготовки. Елітні кадри мають загальну, а не спеціальну освіту, їх офіційно вводять у посаду, а не наймають для якоїсь конкретної роботи. Протягом усього процесу набору та підготовки елітні кадри зазнають інтенсивної соціалізації для засвоєння основних цінностей державної служби».

Європейська модель систем державної служби тяжіє до закритої системи, у зв'язку з класовою та соціальними структурами цих країн. Характерні особливості європейської моделі визначаються такими рисами:

- державна служба відповідає розмежуванню на головні класи (вищий, середній і нижчий) у суспільстві, яке спирається на освітні рівні;
- деякі обмеження мобільності державних службовців у структурі державної служби;
- еліта на вищих рівнях державної служби має високий престиж і статус;
- політична нейтральність і захист, а також певність у роботі;
- ієрархічність як основа для підвищення;
- суворий кодекс поведінки та моралі.

Країни, де розвинені і підтримуються закриті системи, – Франція і Японія. У цих країнах діяльність закритих систем ґрунтується на зв'язку з конкретним освітнім закладом: Японія — Токійський університет, Франція – ЕНА (національна школа адміністрації).

Найкращий приклад моделі відкритої системи – це система державної служби США. Ця система дозволяє поступити на будь-який рівень державної служби відповідно до кваліфікації. Немає закладу, який постачав би кадри, і вищі рівні державної служби мають менш виражений класовий та соціальний характер. Завдяки такому вільному вступу з університетів, бізнесу та промисловості урядова служба забезпечила основу для певної соціальної мобільності й утримує державну службу від наслідування жорсткої класової структури, властивої закритій системі.

Вступ на державну службу США значно спрощений завдяки гнучкій практиці приймання на роботу відносно кваліфікації, зокрема освіти, завдяки застосуванню специфічних іспитів для даної посади, а не загальних конкурсних іспитів і наданню окремим керівникам на певних рівнях повноважень приймати на роботу.

Необхідно розібратися, яка система – відкрита чи замкнута – придатна для країн, де відбуваються значні політичні, економічні та соціальні зміни. Можна навести перелік тих величезних проблем, що стоять перед цими країнами:

- 1) установлення зовнішньої і внутрішньої безпеки;
- 2) збереження стабільного уряду;
- 3) об'єднання різних релігійних, етнічних, класових та регіональних інтересів у суспільстві;
- 4) розподіл повноважень на кількох рівнях управління;
- 5) розвиток сучасних політичних, економічних та соціальних інститутів;
- 6) створення умов для економічного, соціального та політичного розвитку.

Досягти і зберегти будь-яку з цих позицій важко навіть за наявності сучасної урядової системи. Для тих країн, де урядові інститути слабкі, ці функції перетворюються на нерозв'язувані проблеми.

Питання придатності відкритої чи замкнutoї системи для цих країн вивчалось Світовим банком. Згідно з цим дослідженням у даних умовах замкнута система має переваги над відкритою. В умовах значних змін у країнах задоволення потреби у висококваліфікованих професіоналах на рівні політики та управління можливе лише за умови застосування елітарного підходу до залучення, розвитку та утримання цих державних службовців.

Жорсткість соціальної класової структури замкнutoї системи

можна буде порушити за умови, якщо буде кілька вступних точок та освітніх закладів, які живитимуть елітну групу, забезпечуючи можливості для вступу на державну службу представників різних соціальних класів і гарантуючи, що вступ базується на оцінці заслуг за допомогою справедливого, рівного для всіх вступного критерію.

2.3. Освіта та принципи системи державної служби

Із проблемою відкритої чи закритої системи пов'язана ідея представницької бюрократії.

Представницька бюрократія – це наявність певного зв'язку між складом державної служби та структурою суспільства. Це в основному дає уявлення про становище, згідно з яким класова основа державної служби має віддзеркалювати пропорцію людей у цих класах.

Аргументи на користь того, щоб склад державної служби віддзеркалював пропорції соціальних класів:

1. Громадяни мають право служити на всіх рівнях державної служби, тобто демократичне суспільство передбачає, що різні прошарки суспільства повинні бути репрезентовані на всіх рівнях влади і мають змогу впливати на політичні та управлінські рішення суспільства. Із цього погляду представницька бюрократія стає захисником соціальної класової системи (США).

2. Забезпечення соціального вирівнювання класів, економічний стан яких дуже нерівний: такі засади прийому на роботу повинні спиратися не лише на соціальні, але й на статеві, етнічні ознаки.

Переважання середнього чи вищого класу серед старших державних службовців – частина більш закритої системи державної служби (Франція).

Освіта відіграє дуже важливу роль при вступі в систему державної служби. Існує високий ступінь зв'язку між певними освітніми закладами (Токійський, Оксфордський та Кембриджський університети) і вступом на державну службу.

Можна виділити два підходи до освіти державних службовців. Цей поділ базується на існуванні закритої і відкритої державної служби, це загальний і спеціалізований підходи. У світі довго точилися суперечки навколо того, який підхід є кращим. Розглянемо це питання на прикладі європейської, британської та американської систем освіти.

Європейський метод (спеціалізований) найкраще ілюструє

приклад французької системи й освітніх закладів, що постачають кадри для державної служби. Французи дають освіту своїм державним службовцям у таких закладах, як Національна школа адміністрації та Політехнічна школа, але вони розділили загальне і спеціалізоване навчання, використовуючи до 70 різних типів шкіл.

Так, для освіти службовця високого рівня загальної орієнтації використовують національні школи адміністрації, де читають курси з менеджменту, фінансів та права (при цьому правова підготовка є основною в навчанні державних службовців). Для підготовки технічних фахівців, таких як інженери, французи використовують технічні інститути, які забезпечують потрібні кваліфіковані кадри. Слід зазначити, що головна особливість французького підходу полягає в тому, що можна готувати і соціалізувати основних державних службовців відповідно до потреб уряду, але водночас вони є вузькими спеціалістами, підготовленими для виконання лише конкретних обов'язків. Крім того, випускники залишаються у відповідній сфері, оскільки вони пов'язані з організаціями (так званими корпусами), віддані їм.

Британський підхід спирається на загальну освіту державних службовців за рахунок технічної освіти. У британській службі вищі рівні посідає еліта, що здобула загальну підготовку, при цьому найбільші шанси службового зростання мають випускники Оксфордського та Кембриджського університетів, які здобули гуманітарну освіту. Загальна освіта і соціалізація британської державної служби закладена саме в цій освітній основі.

Американський підхід відкритої системи вступу на державну службу полягає в освіті фахівця через великі університетські системи. Уже згодом, протягом своєї кар'єри, керівники отримують управлінську підготовку, її американська модель більше спрямована на відповідність здібностей індивіда конкретній роботі. Такий підхід базується на тому, що майбутній державний службовець досягає певної посади, покладаючись на свою технічну підготовку, а вже потім, протягом кар'єри, вони можуть засвоїти навички та вміння управлінця вищого рівня.

Отже, гуманітарна освіта переважає у британській державній службі, а природничі науки, такі як інженерна справа, математика, комп'ютерна справа – в США. При цьому обидва підходи передбачають постійну роботу в напрямку підвищення кваліфікації.

Історія, традиція та культура відіграли істотну роль у розвитку

систем державної служби. Багато країн і сьогодні намагаються розвинути чи реформувати свої системи державної служби. Американський учений Шталь визначив основні принципи, які мають універсальний характер і пронизують усі культури.

Основні принципи державної служби.

1. Управління кадрами слід розглядати як частину загального управління, а не функцію ізольованого від головного потоку державного управління.

2. Управління кадрами слід розглядати як динамічне, а не статичне (воно постійно розвивається і змінюється).

3. Кадрова система має забезпечувати нормальні умови зайнятості, такі як умови праці, оплати та просування по службі.

4. Характер і напрямок професійної служби мають показувати визнання власної гідності й повагу до людської особистості.

5. Відбір, стимулювання і утримання державних службовців завжди має ґрунтуватися на здібностях та заслугах.

6. Адміністративні системи влади, довіра людей, стиль виконавчого управління повинні бути достатньо мотивовані та лояльні для того, щоб стимулювати звільнення людської енергії та ідей в інтересах державної служби.

Перелічені вище принципи можуть забезпечити основу для розвитку законів та статуту державної служби незалежно від типу системи державної служби, прийнятого в країні. Вони репрезентують основні людські та професійні якості, які є основою для існування ефективної державної служби в демократичному суспільстві.

2.4. Становлення та розвиток державної служби в Україні

Україна переживає у своєму розвитку перехідний період від планово-адміністративного типу економіки до ринкового. Це накладає певний відбиток на сформованість та рівень розвитку державної служби в країні.

Державна служба має забезпечити розумно організоване, демократичне, правове та результативне державне управління шляхом професіоналізації корпусу державних службовців.

Інструментом організації державної служби є система законодавчих та нормативно-правових актів, і це, перш за все, Конституція України, Закон України «Про державну службу», а також інші законодавчі акти, укази і розпорядження Президента України, документи Кабінету Міністрів України, які, як програмно-цільові

документи, визначають основні засади формування системи кадрового забезпечення державної служби.

Близько 150 актів, які стосуються державної служби, визначають сьогодні зміст кадрової політики держави і аспекти її реалізації на трансформаційному етапі розвитку держави.

Державна політика у сфері державної служби згідно із Законом України «Про державну службу» визначається Верховною Радою України.

Для практичного запровадження засад державної служби Кабінет Міністрів України постановою № 209 від 2 квітня 1994 року утворив Головне управління державної служби при Кабінеті Міністрів України як центральний орган виконавчої влади, поклавши на нього проведення єдиної державної політики у сфері державної служби та функціональне управління державною службою.

Державну службу слід розглядати як систему громадських зв'язків і відносин, а не як суму службовців та установ.

Визначення мети та функцій державної служби є основою побудови ефективної взаємодії органів управління державної служби з кадровими службами державної влади й управління.

Основні напрямки державної служби.

- Як державний соціальний інститут вона має сформувати суспільно-політичні та державно-правові передумови зв'язку держслужби з життям народу, тобто вона має розкрити свою соціальну природу. І другий напрямок

- У визначенні мети державної служби – вона має створити об'єктивну систему виявлення та добору людей для роботи в держапараті.

Основні завдання державної служби.

- Охорона інтересів суспільства, прав і свобод громадян. Це викликано тими обставинами, що в останні роки знизилася роль багатьох політичних інститутів, а державна служба залишається тим конкретним місцем, де громадянин стикається з політикою.

- Досягнення стійкості засад і цілісності держави. Державний апарат має поряд з виконанням вимог Конституції і законів України виконувати постанови органів державного управління. У цьому полягає основний обов'язок держслужби, який забезпечує управління державою.

- Забезпечення ефективності діяльності державних органів на основі постійного вдосконалення функціонування апарату,

впровадження нових досягнень науки, прогресивних методів вирішення управлінських завдань.

- Подальша демократизація шляхів формування та діяльності апарату, викорінювання бюрократизму, протекціонізму, корупції, створення соціальних, правових та інших умов, необхідних для успішної роботи чиновників.

Втілення в життя завдань державної служби потребує вирішення багатьох правових, організаційних, кадрових, наукових та інших питань. Ідеться про формування державного апарату нового типу та кадрового забезпечення державної служби.

Принципи організації державної служби.

Для розкриття змісту державної служби обов'язковим є визначення її принципів, адже вони вказують на сутнісні характеристики, найважливіші у змісті та значенні державної служби. Правове встановлення принципів державної служби зумовлює функціонування державних органів, діяльність службовців, стійкість державно-правового регулювання державно-службових відносин, а також обґрунтування тенденцій розвитку законодавства про державну службу.

Принципи державної служби обумовлені існуванням принципів функціонування держави, державних органів і державного управління. Їхнє дослідження дає змогу відповісти на головні питання інституту державної служби, що супроводжує систему державно-службових відносин, без чого не може функціонувати державна служба.

Принципи державної служби встановлюють найважливіші закономірності в системі організацій і функціонування державної служби, зумовлюють значимість, закономірність і соціальну цінність відносин, які виникають у системі державної служби. Відсутність правових принципів державної служби тягне за собою появу в ній елементів бюрократизму, неорганізованості, беззаконня, несправедливості.

Система принципів державної служби складається з конституційних, зумовлених положеннями Конституції та законодавства України, і організаційно-функціональних, які віддзеркалюють засади побудови та функціонування державного апарату та державної служби.

До конституційних слід віднести такі принципи:

- служіння народу України;

- верховенство Конституції України та законів над іншими нормативно-правовими актами;
- демократизм і законність;
- пріоритет прав і свобод людини та громадянина;
- гуманізм та соціальна справедливість;
- єдність державної влади;
- поділ влади на законодавчу, виконавчу та судову;
- рівний доступ громадян до державної служби;
- позапартійність державної служби, відокремлення;
- релігійних об'єднань від держави.

Організаційно-функціональні принципи державної служби визначені в спеціальних законодавчих та інших актах про державну службу, які визначають специфічні *відносини державно-службового характеру*. До них належать такі принципи:

- обов'язковість для державних службовців рішень, прийнятих вищими органами державної влади та їх керівниками в межах їхніх повноважень і згідно із законодавством України;
- єдність основних вимог, що висувуються до держслужби;
- професіоналізм, компетентність, ініціативність, чесність, відданість справі державних службовців;
- прозорість у здійсненні державної служби;
- персональна відповідальність державних службовців за рішення, які вони готують і приймають;
- дотримання прав і законних інтересів суб'єктів системи державного управління;
- стабільність кадрів державних службовців у органах державної влади.

Функції державної служби.

Стосовно визначення функцій державної служби слід виходити з того, що державна служба є необхідним елементом усіх управлінських процесів у державі. Функції, притаманні державній службі як суспільному інституту, відображають її роль і призначення в суспільстві. Вона має забезпечити ефективне функціонування всіх трьох гілок влади, з її допомогою можуть бути реалізовані інтереси, права і свободи громадян. У той же час державна служба – це механізм досягнення цілей та виконання завдань держави, і в такому разі їй належать функції, що відображають загальні завдання державної служби як частини механізму державного управління.

Реалізуючи свої функції, державна служба має стати таким

інститутом, через який могла б реалізуватися демократична сутність держави, підтримувалась вільна життєдіяльність суспільства, а державний апарат став лідером суспільного розвитку.

Виходячи з цих положень більш чітко вимальовується призначення державної служби. Вона є головним засобом реалізації функцій соціальної держави, коли якісно змінюється, у чомусь звужується сфера державного регулювання в економіці та духовній сфері і набувають розвитку саморегулюючі, самоврядні процеси.

Звідси змінюється соціальне призначення державної служби. Вона призначена через створення умов для ефективної діяльності державних інтересів висловлювати та захищати інтереси всіх верств населення. Вона має стати повсякденним каналом зв'язку держави та народу, їх взаємодії, а також виступати лідируючою силою, вести за собою суспільний розвиток.

Подібний підхід здатний забезпечити тільки такий державний апарат і такий його персонал, який зможе обґрунтовано висувати зрозумілі для людей норми поведінки та праці, організовувати та регулювати соціальну активність громадян, домагатися змін і відстежувати їх соціальну ефективність.

Державна служба має поєднувати конституційно зафіксовані наміри та цілі держави, її структури, відносини та зв'язки з кадровим потенціалом держави, втілювати їх у суспільне життя.

До головних функцій державної служби належать:

- забезпечення реалізації державної політики в управлінні суспільними процесами;
- планування, прогнозування та наукове супроводження розвитку державної служби;
- залучення до державної служби та утримання на ній найбільш компетентних і відданих справі професіоналів;
- побудова кар'єри та просування по службі на основі особистих якостей, заслуг і результатів роботи державних службовців;
- формування, контроль та постійне вдосконалення нормативно-правової бази державно-службових відносин;
- створення та підтримка сучасного інформаційно-аналітичного забезпечення державної служби;
- організація професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу державної служби;
- здійснення ефективного управління державною службою та контролю за виконанням законодавства з питань державної служби;

- забезпечення зв'язків із громадськістю.

Закон України «Про державну службу» визначив основні засади професійної діяльності державних службовців.

Право на державну службу мають громадяни України незалежно від походження, соціального і майнового стану, расової і національної належності, статі, політичних поглядів, релігійних переконань, місця проживання, які одержали відповідну освіту і професійну підготовку. Прийом на державну службу здійснюється на конкурсних засадах. Громадяни України, які вперше зараховуються на державну службу, приймають Присягу державного службовця.

Окрема стаття Закону «Про державну службу» визначає етичні норми поведінки державних службовців. Вони повинні сумлінно виконувати свої службові обов'язки, шанобливо ставитись до громадян, керівників і співробітників, дотримуватися високої культури спілкування, не допускати дій і вчинків, які можуть зашкодити інтересам державної служби чи негативно вплинути на репутацію державного службовця. Забороняється проявляти бюрократизм, упередженість або прихильність до будь-якого підприємства, установи, організації, органу, об'єднання, громадян або конкретної особи.

Законами «Про державну службу» та «Про боротьбу з корупцією» встановлені певні обмеження, пов'язані з проходженням державної служби. Державні службовці не можуть брати участі в акціях, що суперечать національним інтересам України, здійснювати вчинки, які ускладнюють функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування або які можуть бути розцінені як використання свого службового становища в корисливих цілях. Державні службовці не мають права займатися підприємницькою діяльністю особисто або через посередників, входити до складу керівних органів підприємств та інших суб'єктів господарювання, що займаються підприємницькою діяльністю, сприяти, використовуючи своє службове становище, фізичним та юридичним особам у здійсненні підприємницької діяльності з метою отримання винагороди, приймати подарунки чи послуги у зв'язку зі своєю службовою діяльністю. Державним службовцям дозволено займатись науковою, викладацькою, творчою діяльністю, а також медичною практикою на умовах сумісництва.

Статус державного службовця визначається порядком утворення та припинення державно-службових відносин, правами, обов'язками

державного службовця, матеріальним та соціально-побутовим забезпеченням.

Основним критерієм положення державного службовця в структурі державного апарату є категорія посади, яку він обіймає, що визначається організаційно-правовим рівнем органу державної влади чи місцевого самоврядування. Законом України «Про державну службу» визначено сім категорій посад державних службовців та 15 рангів, розподілених відповідно до категорій.

Права, обов'язки державного службовця та гарантії держави перед ним визначаються Конституцією України, Законом України «Про державну службу», іншими законами.

Проведення єдиної державної політики та функціональне управління державною службою є компетенцією Головного управління державної служби при Кабінеті Міністрів України (Головдержслужба), якому рішенням уряду надано статус центрального органу виконавчої влади. Його нормативні акти з питань державної служби обов'язкові для всіх органів державної влади та місцевого самоврядування.

Процес розвитку державної служби необхідно розуміти як здійснення на базі програмно-цільових стратегічних і тактичних документів цілеспрямованих перетворень, наслідком яких має стати оновлена система державної служби в Україні.

Ці перетворення мають передбачати послідовні і обов'язково узгоджені правові, організаційні, інформаційні, матеріально-технічні, фінансові та інші практичні заходи, спрямовані на забезпечення єдності всіх елементів, що становлять державну службу, на чіткий взаємозв'язок усіх її інституційних положень і корпусу державних службовців.

Виходячи з основних положень розвитку державної служби в Україні, зафіксованих у Концепції адміністративної реформи, можна виділити такі проблемні блоки питань:

- створення системи державної служби, здатної охопити всю «піраміду» української державності та забезпечити результативне та
- ефективне функціонування механізму держави;
- законодавче та інше нормативне регулювання державної служби як цілісного соціально-правового інституту;
- удосконалення системи професійного розвитку всіх категорій державних службовців, у тому числі з використанням можливостей міжнародного співробітництва;

- впорядкування процедур управління державною службою України.

Основними напрямками подальшого удосконалення державної служби в Україні є:

- контексті вдосконалення законодавчого і нормативно-правового забезпечення: розробка у співпраці з іншими органами влади проектів Закону України «Про внесення змін і доповнень до Закону України “Про державну службу”», Кодексу загальних правил поведінки державних службовців; створення (після прийняття відповідних законів України) Реєстру посад державних службовців та Переліку органів державної влади;

- у контексті забезпечення єдиної державної кадрової політики: спрямування роботи кадрових служб органів державної влади на реалізацію заходів щодо забезпечення ефективності професійної державної служби, впровадження у практику роботи при управлінні державною службою новітніх інформаційних технологій і засобів зв'язку, компонентів єдиної державної комп'ютерної системи «Кадри», яка передбачає введення єдиних стандартів щодо регламентів супроводження кадрової роботи і розширення застосування в органах влади інтегрованих баз даних з питань державної служби;

- у контексті вдосконалення роботи з керівниками державних підприємств: уведення в дію Генерального реєстру контрактів; удосконалення системи укладання, переукладання і розірвання контрактів з керівниками державних підприємств, установ і організацій та головами правлінь акціонерних товариств, контрольні пакети акцій яких належать державі; проведення аналізу формування, динаміки змін та ефективності використання кадрового резерву на посади керівників державних підприємств, а також внесення пропозицій щодо поліпшення цієї роботи;

- у контексті аналізу і спрямування діяльності кадрових служб центральних і місцевих органів виконавчої влади: удосконалення управління кадрами державної служби за рахунок впровадження механізму призначення заступників керівників центральних органів виконавчої влади та обласних, які відповідають за роботу апарату, та керівників відповідних кадрових служб за погодженням з Головним управлінням державної служби;

- у контексті вдосконалення та подальшого розвитку системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних

службовців: становлення навчального процесу у вищих навчальних закладах та регіональних центрах підвищення кваліфікації державних службовців, керівників державних підприємств, установ і організацій та виконання ними цільової функції навчання кадрів переважно за професійними програмами; розробка стандарту вищої освіти за спеціальністю «державна служба»;

- у контексті посилення контролю і відповідальності за дотриманням державними службовцями чинного законодавства: введення практики тематичних перевірок, у тому числі з питань виконавської дисципліни та запобігання корупційними діями державних службовців тощо.

Сучасна українська державна служба має багато проблем в організації своєї роботи (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Негативні аспекти українського адміністративного менеджменту

Це викликано тим, що ще не розвинена державна служба на нижчих рівнях управління, недостатньо координована система

державної служби через недостатність засобів комунікації та не виважене користування посадовими повноваженнями. Тому природним є підхід, який обрано для організації державної служби, а саме централізований. Цей підхід забезпечує більшу послідовність у розвитку політики державної служби, координації багатьох кадрових функцій і дає можливість владним політичним структурам розвивати довготермінове кадрове прогнозування та планування.

Він є більш ефективним і прийнятним для демократичної країни, але потребує добре розвиненої системи управління на всіх рівнях влади та налагодженої системи контролю, координації та комунікації. Задоволення потреби у висококваліфікованих професіоналах на рівні політики та управління можливе лише за умови застосування елітарного підходу до залучення, розвитку та утримання цих державних службовців. Українська державна служба має відкриту систему комплектації кадрами, якій притаманний загальний фаховий підхід.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Що таке державне управління?
2. Назвіть основи європейської системи державного управління?
3. Що собою представляє шведська модель державного управління?
4. У чому полягають особливості американської моделі адміністративного управління?
5. Назвіть основні риси централізованого та децентралізованого підходів розвитку державної служби?
6. Перелічіть основні принципи системи державної служби.
7. Охарактеризуйте розвиток державної служби в Україні.
8. У чому полягають основні функції державної служби?
9. Що є предметом та об'єктом теорії адміністративного управління?
10. У чому полягають негативні аспекти українського адміністративного менеджменту?
11. Назвіть основні напрямки подальшого удосконалення державної служби в Україні.
12. Охарактеризуйте головні методи укомплектації штатом державної служби.

ТЕМА 3. АДМІНІСТРАТИВНІ ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ ТА ЇХ РІЗНОВИДИ

План

- 3.1. Характеристика бюрократичної системи управління**
- 3.2. Види органів адміністративного управління**
- 3.3. Місцеве самоврядування: концептуальні основи організації**
Європейська хартія про місцеве самоврядування

3.1. Характеристика бюрократичної системи управління

У західній соціологічній і політологічній думці адміністративно-державний апарат дістав узагальнену назву – бюрократія (у перекладі з французької – «влада канцелярії»).

Учені трактують бюрократію як ієрархічну систему державних інституцій та чиновників-адміністраторів, яка забезпечує чіткість і ефективність діяльності адміністрації та раціоналізоване управління суспільством.

Бюрократична організація функціонує на таких засадах:

1. Розподіл функцій між чиновниками згідно із законами та статутами.
2. Захищеність офіційних осіб у разі здійснення своїх функціональних обов'язків.
3. Організація ієрархічної субординації в середині державного апарату.
4. Відбір службовців на певній системі підготовки кадрів.
5. Ефективність, яка досягається завдяки суворому розподілу обов'язків між членами організації, що дає можливість використовувати висококваліфікованих спеціалістів на керівних посадах.
6. Оплата праці на твердій регулятивній основі відповідно до службових рангів.
7. Можливість забезпечення позиттивного статусу держслужбовців.
8. Багаторічний професійний вишкіл, створення дієвого механізму просування держслужбовців ієрархічною драбиною відповідно до рівня компетенції і знань.

Кожна бюрократична організація в процесі життєдіяльності під впливом змін ціннісних орієнтацій людей, удосконалення організаційної структури управління, спричиненого впровадженням нових

технологій, умовами конкуренції, темпами суспільних трансформацій, змушена шукати більш новітні стратегії і методи змін.

Комплектація кадрів державної служби.

Ця функція реалізується через дві системи: патронатну та систему заслуг. Патронатна система дає змогу підбирати кадри керівними органами на основі партійних або кланових інтересів. Сутність системи оцінки заслуг полягає в тому, що на вакантні посади підбираються претенденти, які мають необхідні навички. Найбільш характерними і цінними рисами цієї системи є:

а) формування кадрового потенціалу здійснюється на основі здібностей, знань професійної компетенції в умовах чесного і відкритого змагання;

б) неупереджене ставлення до державних службовців під час їх добору і роботи з ними незалежно від політичних уподобань, расової, національної, конфесійної належності, статі, віку;

в) забезпечення диференційованої оплати праці з урахуванням ставлення до службових обов'язків та загальнодержавних і місцевих рівнів платні з відповідним стимулюванням за зразкові показники;

г) створення дієвого механізму просування працівників службовою драбиною, поліпшення показників тих, хто працює добре, звільнення тих, хто є безперспективним;

г) покращення якісних показників державних службовців через створення ефективної системи їх освітньої підготовки, перепідготовки та підвищення професійної кваліфікації.

Кадровий склад органів державної служби створюється в основному двома способами: закритим і відкритим.

Закритий спосіб передбачає обмеження доступу до державної служби і низьку мобільність найманого державного службовця і характеризується існуванням вибраної еліти в урядовій службі; підбором кадрів на державну службу з елітних вищих навчальних закладів чи на базі створення спеціальної системи підготовки; офіційним призначенням на посаду. Сформувались закриті системи підбору кадрів у таких державах, як Франція та Японія.

Відкритий спосіб формування кадрового потенціалу органів державного управління ґрунтується на спрощеній процедурі найму на роботу завдяки застосуванню спеціалізованих тестів для певних посад; високій мобільності кадрового складу державних службовців, їх меншій залежності від соціально-класової структури суспільства.

3.2. Види органів адміністративного управління

Органи державного управління поділяються на два види. До першого належать органи державно-політичного управління, а саме: інститут глави держави та уряду; до другого – державно-адміністративні (загальнодержавні) відомства, які не входять до уряду, регіональних та місцевих адміністрацій.

Крім цього, слід виокремити органи місцевого самоврядування як органи територіальних громад. Це представницькі та виконавчі органи, які сформовані на принципах виборності та мають юридичну, організаційну, майнову самостійність, визначену законом. Їх діяльність значною мірою також регламентується державою.

Найвищим органом державної влади і державно-політичного управління є інститут глави держави. Він виконує визначальну роль у системі органів державної влади, він уособлює єдність нації, символізує державу, повинен гарантувати її цілісність, бути чинником гармонійної та ефективної взаємодії «гілок» державної влади між собою.

Главою держави може бути монарх за монархічної форми правління, влада якою засновується на засадах престолонаслідування. У випадку недієздатності монарха або його неповноліття може застосовуватись регентство – тимчасове правління особи або групи осіб. У таких парламентарних монархіях, як Великобританія, Іспанія, Швеція, Японія, влада глави держави передається у встановленому законом порядку.

Найбільш поширеною у сучасному світі є ситуація, коли главою держави стає президент. Як правило, його статус характеризується політичною нейтральністю, звільненням від політичної відповідальності.

Президент обирається прямими або непрямыми виборами. У країнах із президентською і змішаною формами правління президент обирається всенародним голосуванням або групою вибірників, як у США й Колумбії; у парламентській республіці – парламентом або спеціальними виборчими колегіями. Останні зазвичай створюються на базі двох палат парламенту спільно з регіональними і місцевими органами влади.

Повноваження глави держави:

- відповідно до конституції призначає прем'єр-міністра і за його поданням формує уряд разом із парламентом і найвищими юридичними інстанціями, бере участь у формуванні судової влади та

органів загальнодержавного призначення;

- виконує у деяких країнах (СНД) функцію гаранта конституції і суверенітету;
- обіймає посаду головнокомандувача збройними силами;
- керує органами виконавчої влади (у президентських республіках і деяких монархіях);
- очолює раду оборони і національної безпеки;
- розробляє закони (у монархіях глава держави з парламентом виконує законодавчу функцію) та підзаконні акти;
- відхиляє закони і повертає їх для повторного розгляду або накладає на них відкладальне вето, має право розпуску нижчої палати парламенту за умов, визначених конституцією;
- володіє законодавчою ініціативою, наділяється правом позачергового скликання парламенту;
- виносить законопроекти на референдум, обходячи парламент, самостійно або за попереднім його схваленням;
- здійснює помилування, пом'якшує покарання;
- у міжнародній політиці укладає і ратифікує міжнародні договори за попереднім схваленням парламенту або самостійно акредитує послів, представляє державу у міжнародних відносинах.

Уряд – найвищий орган адміністративного управління. Він здійснює державне управління суспільними справами, впроваджує в життя рішення законодавчої влади та забезпечує дотримання встановлених у державі законів.

У різних країнах найвищий орган виконавчої влади (уряд) має різні назви: рада міністрів (Росія, Франція); кабінет міністрів (Японія, Україна, Велика Британія); державна рада (Швеція, Норвегія); федеральна рада (Швейцарія). Різні також назви глави урядів: прем'єр-міністр, канцлер, президент, голова.

Спосіб формування уряду залежить від форми правління в державі. У президентських республіках, абсолютних та дуалістичних монархіях передбачене позапарламентське формування уряду – призначення урядовців на посаду глави держави без реальної участі парламенту. Парламент найчастіше також не має повноважень на висловлення такому уряду недовіри. Цей уряд вважається командою глави держави.

У парламентських та «змішаних» (президентсько-парламентських, парламентсько-президентських, президентсько-прем'єрських тощо) моделях реалізується принцип формування уряду

за участю парламенту, нерідко з числа самих депутатів. Винятком можуть бути ті президентсько-парламентські країни, де участь парламенту обмежується наданням главі державі згоди на призначення прем'єр-міністра, а формування уряду і поточний контроль за його діяльністю здійснює глава держави.

Відповідно до характеру партійного впливу на процес формування уряду розрізняють такі види уряду:

- **однопартійні** – формується партією, яка за результатами виборів має більшість парламентських місць. В уряді представлено її керівництво. Інші партії виконують роль опозиції: критикувати його дії. Таку модель реалізовано у Великій Британії, деяких її колишніх домініонах (Нова Зеландія), а також у низці європейських країн (Швеція);

- **уряд меншості** – створюється з представників партії (партій), які не мають більшості в парламенті, оскільки неможливо сформувати коаліцію внаслідок парламентських суперечностей. Таке явище особливо характерне для парламентських демократій континентальної Європи, де більше третини урядів цих країн (зокрема Данія, Норвегія, Швеція) після Другої світової війни формувалися як уряди меншості;

- **коаліційні** – утворюються партіями, жодна з яких самотійно не має парламентської більшості. Об'єднавшись, партії отримують і більшість, і місця в уряді, які розподіляються під час міжпартій-них переговорів. Ця ситуація притаманна, наприклад, для Італії, Франції, Німеччини.

Кількісний склад і структура уряду відрізняються у різних країнах. У більшості держав не існує чітко встановленого переліку міністерств, за винятком США та Швейцарії. Конкретний перелік міністерств та чисельність членів уряду переважно залежать від рішення законодавчого органу або глави держави, які затверджують новий склад уряду. Слід зазначити, що в певних країнах до складу уряду як державного органу політичного керівництва входять не всі його члени, а лише провідні, які очолюють найвпливовіші міністерства.

Структура і склад урядів різних країн в історичній ретроспективі постійно змінювалась. Із часом встановився певний класичний перелік міністрів, керівники яких неодмінно входять до складу урядових колегій. Серед них міністерства закордонних і внутрішніх справ, оборони, фінансів та юстиції, керівники яких традиційно формують склад кабінетів. Згодом розширення функцій держави

зумовило входження до уряду міністрів, які відають економікою, освітою, наукою, технікою, охороною здоров'я, соціальними питаннями тощо.

Структурними ланками урядів є також партійні та тимчасові комітети, секретаріати, президії, таємні ради, які, під безпосереднім керівництвом глави уряду, здійснюють допоміжні функції (підготовка проектів, рішень, доповідей, інформаційних довідок тощо), а також контрольні функції щодо роботи міністерств.

До однієї з найважливіших функцій уряду належить правотворча діяльність (делеговане і регламентоване законодавство). Сутність делегованого законодавства полягає у делегуванні парламентом законодавчих функцій уряду на певний термін у деяких сферах суспільного життя. Тут необхідно враховувати, що делеговане законодавство не поширюється на конституційні закони, а також на законодавство у сфері бюджетної та податкової політики, ратифікацію міжнародних договорів.

Регламентарне законодавство уряду пов'язане з розробкою та прийняттям адміністративних актів виконавчої влади і забезпеченням застосування законів.

Механізм реалізації політики уряду здійснюють також різноманітні адміністративні органи, які входять до його структури. Це зокрема органи, що займаються координацією урядових служб, управлінням кадрами, міністерства, регіональні та місцеві адміністрації. Органи, які здійснюють координацію служб уряду, в одних державах мають статус окремого міністерства (Німеччина – федеральна канцелярія, Греція, Іспанія – міністерство президії уряду), в інших функціонують як невеликі відомства (Франція – секретаріат уряду, Італія — служба секретаріату при президії Ради міністрів).

Регіональними представниками держави є посадові особи, які координують служби центральної державної адміністрації і здійснюють загальне державне управління, а також контроль за органами місцевого самоврядування. У Португалії – це цивільний губернатор, Греції, Італії, Франції – префект, в Данії – амтеманд, у Нідерландах – комісар королеви.

Світова практика свідчить, що адміністративно-державне управління на місцевому рівні як правило здійснюють:

- певні міністерства (у Португалії – міністерство внутрішніх справ, Люксембурзі – міністерство фінансів, Ірландії – міністерство навколишнього середовища) або урядом загалом;

- представники регіональних державних адміністрацій (пре-фект, комісар, губернатор);
- керівники виконавчих органів місцевого самоврядування;
- виконавчі органи регіонального самоврядування, з повноваженнями, делегованими їм державою.

3.3. Місцеве самоврядування: концептуальні основи організації. Європейська хартія про місцеве самоврядування

Як форма народовладдя місцеве самоврядування – це своєрідна альтернатива управлінню місцевими справами із Центру. Водночас цій формі управління притаманна така своєрідна риса, як поєднання місцевого самоврядування із широкими повноваженнями з перебуванням на місцях представників центральної влади, яка виконує контрольні, правоохоронні та інші функції.

Місцеве самоврядування – це такий вид управління, до якого залучається населення з метою вирішення питань місцевого значення як через органи місцевої влади, так і за допомогою зібрань мешканців, референдумів тощо.

Місцеве самоврядування – це право і спроможність органів місцевого самоврядування в межах закону здійснювати регулювання та управління суттєвою часткою суспільних справ, які належать до їхньої компетенції, в інтересах місцевого населення.

Сфера компетенції місцевого самоврядування:

1) головні повноваження і функції органів місцевого самоврядування визначаються конституцією або законом. Однак це положення не перешкоджає наділенню органів місцевого самоврядування повноваженнями і функціями для спеціальних цілей відповідно до закону;

2) органи місцевого самоврядування в межах закону мають повне право вільно вирішувати будь-яке питання, що не вилучене зі сфери їхньої компетенції і вирішення якого не доручене жодному іншому органу;

3) муніципальні функції, як правило, здійснюються переважно тими властями, які мають найтісніший контакт з громадянином. Наділяючи тією чи іншою функцією інший орган, необхідно врахувати обсяг і характер завдання, а також вимоги досягнення ефективності та економії;

4) повноваження, якими наділяються органи місцевого самоврядування, як правило, мають бути повними і виключними.

Вони не можуть скасовуватися чи обмежуватись іншим центральним або регіональним органом, якщо це не передбачено законом;

5) якщо повноваження делегуються органам місцевого самоврядування центральним чи регіональним органом, органи місцевого самоврядування, наскільки це можливо, мають право пристосовувати свою діяльність до місцевих умов;

6) у процесі планування і прийняття рішень щодо всіх питань, які безпосередньо стосуються органів місцевого самоврядування, з останніми мають проводитися консультації.

Під час визначення внутрішньої адміністративної структури місцеві органи мають можливість сформувати власні внутрішні адміністративні структури з урахуванням місцевих потреб і необхідності забезпечувати ефективне управління.

Адміністративний нагляд над органами місцевого самоврядування може здійснюватися лише у формах і випадках передбачених конституцією або законами та з метою забезпечення дотримання закону й конституційних принципів.

Органи місцевого самоврядування мають право володіти достатніми власними коштами, якими можуть вільно розпоряджатися під час здійснення своїх функцій. Частина коштів повинна надходити із коштів місцевих зборів і податків, ставки яких органи місцевого самоврядування мають право встановлювати в межах, визначених законом.

Досвід функціонування органів місцевого самоврядування свідчить, що до їх компетенції входить два види завдань:

а) ті, що належать безпосередньо до їх компетенції (у добровільному й обов'язковому порядку);

б) такі, що делеговані їм центральною владою і органами державної влади на місцях.

Зусилля органів місцевого самоврядування, як правило, зосереджуються на вирішенні:

- соціальних проблем на підвідомчій території, зокрема організація освіти, охорона, здоров'я, забезпечення громадської безпеки і правопорядку тощо;

- питань охорони навколишнього середовища;

- забезпечення комплексного розвитку місцевого господарства передусім через систему комунальних служб, що задовольняють потреби мешканців, а також тих, хто перебуває на території виробничих та невиробничих підприємств. Йдеться про такі

обов'язкові служби, як система водопостачання, електропостачання, санітарно-епідеміологічні служби, комунальний транспорт, реєстрацію актів громадянського стану, похоронні послуги, архіви тощо, а також про об'єкти, що входять у місцеву інфраструктуру (музеї, театри, школи тощо).

Місцеве самоврядування в Україні.

Основні концептуальні засади створення та функціонування системи місцевого самоврядування визначено в Конституції України. Ст. 140 зазначає: «Місцеве самоврядування є правом територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста – самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України.

Місцеве самоврядування здійснюється територіальною громадою в порядку, встановленому законом, як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування: сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи.

Органами місцевого самоврядування, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ та міст, є районні та обласні ради.

Питання організації управління районами в містах належить до компетенції міських рад.

Сільські, селищні, міські ради можуть дозволити за ініціативою жителів створювати будинкові, вуличні, квартальні та інші органи самоорганізації населення і наділяти їх частиною власної компетенції, фінансів, майна.

Згідно зі ст. 141 Конституції до складу сільської, селищної, міської ради входять депутати, які обираються жителями села, селища, міста на основі загального, рівного, прямого виборчого права через таємне голосування строком на чотири роки.

Територіальні громади на основі загального, рівного, прямого виборчого права через таємне голосування обирають строком на чотири роки відповідно сільського, селищного та міського голову, який очолює виконавчий орган ради та головує на її засіданні.

Голова районної та голова обласної ради обираються відповідною радою і очолюють виконавчий апарат ради.

Система та гарантії місцевого самоврядування в Україні, засади організації та діяльності, правового статусу і відповідальності органів та посадових осіб місцевого самоврядування визначені у Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» (прийнятий

Верховною Радою України

24 квітня 1997 р.).

У ст. 1 цього Закону подано тлумачення основних термів, використаних у його змісті:

1) територіальна громада – жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, що мають єдиний адміністративний центр;

2) адміністративно-територіальна одиниця – область, район, місто, район у місті, селищі, село;

3) місцевий референдум – форма прийняття територіальною громадою рішень з питань, що належать до відання місцевого самоврядування, через пряме голосування;

4) загальні збори – зібрання всіх чи частини жителів села (сіл), селища, міста для вирішення питань місцевого значення;

5) представницький орган місцевого самоврядування – виборний орган (рада), який складається з депутатів і відповідно до закону наділяється правом представляти інтереси територіальної громади і приймати від її імені рішення;

6) районні та обласні ради – органи місцевого самоврядування, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ та міст;

7) органи самоорганізації населення – представницькі органи, що створюються частиною жителів, які тимчасово або постійно проживають на відповідній території в межах села, селища, міста;

8) посадова особа місцевого самоврядування – особа, яка працює в органах місцевого самоврядування, має відповідні посадові повноваження для здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій і отримує заробітну плату із місцевого бюджету;

9) бюджет місцевого самоврядування (місцевий бюджет) – план утворення і використання фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення функцій та повноважень місцевого самоврядування;

10) районний бюджет – план утворення і використання фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення спільних інтересів територіальних громад сіл, селищ, міст районного значення, виконання місцевих програм, здійснення бюджетного вирівнювання;

11) обласний бюджет – план утворення і використання фінан-

сових ресурсів, необхідних для забезпечення спільних інтересів територіальних громад, виконання місцевих програм, здійснення бюджетного вирівнювання;

12) бюджет розвитку – доходи і видатки місцевого бюджету, які утворюються і використовуються для реалізації програм соціально-економічного розвитку, зміцнення матеріально-фінансової бази;

Місцеве самоврядування в Україні розглядається як гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста – самотійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і Законів України.

Функціонує місцеве самоврядування на принципах: народовладдя; законності; гласності; колегіальності; поєднання місцевих і державних інтересів; виборності; правової, організаційної та матеріально-фінансової самотійності в межах повноважень, визначених цим та іншими законами; підзвітності та відповідальності перед територіальними громадами їх органів та посадових осіб; державної підтримки та гарантії місцевого самоврядування; судового захисту прав місцевого самоврядування

Служба в органах місцевого самоврядування – це професійна, на постійній основі діяльність громадян України, які обіймають посади в органах місцевого самоврядування, що спрямована на реалізацію територіальною громадою свого права на місцеве самоврядування та певних повноважень органів виконавчої влади, наданих законом.

Основними принципами, на яких заснована служба в органах місцевого самоврядування, є такі: служіння територіальній громаді; поєднання місцевих і державних інтересів; верховенство права, демократизм і законність; гуманізм і соціальна справедливість; гласність; пріоритет права та свобод людини і громадянина; однакові можливості доступу громадян до служби в органах місцевого самоврядування з урахуванням їх ділових якостей та професійної підготовки; професіоналізм, компетентність, ініціативність, чесність, відданість справі; підконтрольність, підзвітність, персональна відповідальність за порушення дисципліни і неналежне виконання службових обов'язків; дотримання прав місцевого самоврядування; правова соціальна захищеність посадових осіб місцевого самоврядування; захист інтересів відповідної територіальної громади; фінансове та матеріально-технічне забезпечення служб коштами

місцевого бюджету; самостійність кадрової політики в територіальній громаді.

Основні напрями розвитку місцевого самоврядування полягають у:

- поступовому розширенні прав місцевих громад щодо вирішення питань своєї життєдіяльності;
- збільшенні економічної самостійності громад;
- оптимізації розподілу повноважень між місцевими органами державної влади й органами місцевого самоврядування.

Основна мета – забезпечення громадян України соціальними та адміністративними послугами необхідної кількості і якості.

Серед ключових проблем, що заважають належному (згідно з визначеними Конституцією і законами України цілями) функціонуванню інституту місцевого самоврядування, слід відзначити такі:

- фінансово-економічна несамостійність територіальних громад;
- надмірна концентрація владних повноважень у центральних та місцевих органів виконавчої влади, брак повноважень та ресурсів в органів місцевого самоврядування щодо забезпечення життєдіяльності територіальних громад;
- недостатня правова урегульованість економіко-фінансових аспектів діяльності громад (невизначеність статусу комунальної власності, недостатня урегульованість міжбюджетних відносин різного рівня тощо);
- невпорядкованість системи адміністративно-територіального устрою, зокрема щодо сфери територіальної відповідальності органів місцевого самоврядування;
- недостатня розвиненість адміністративного судочинства, яке має регулювати правові відносини у сфері місцевого самоврядування;
- недостатня взаємодія органів місцевого самоврядування і структур громадянського суспільства, брак контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування з боку громад.

Отже, адміністративно-державне управління має свою сутність і зміст, здійснюється на основі науково-обґрунтованих принципів, виконує численні визначені функції, серед яких планування, організація, комплектація кадрами, мотивація і контроль.

Державне управління ефективно здійснюється тільки в умовах наявності досконалого механізму, який є системою таких взаємодіючих ланок: формування легітимного суб'єкта та

інституційної ієрархії державного управління; розробка стратегічного курсу суспільного розвитку та прийняття державних рішень; застосування технологічних прийомів і методів оперативного управління, обумовлених необхідністю реалізації стратегічних цілей і рішень; організація контролю за управлінським процесом та самокорекція його режиму.

Визначальний вплив на сутність і зміст державного управління, всі його характеристики має політичний режим – система способів і методів організації суспільства та органів політичної влади, що визначають характер політичного життя в країні, рівень політичної свободи.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Які основні засади функціонування бюрократичної організації?
2. Охарактеризуйте способи створення кадрового складу державної служби?
3. Класифікуйте органи державного управління.
4. Назвіть види уряду та способи їх формування.
5. Опишіть модель функціонування адміністративно-державного управління.
6. У чому суть та які основні напрями щодо адміністративної реформи в Україні?
7. Порівняйте державне та приватне управління, охарактеризуйте їх відмінні та подібні ознаки.
8. Охарактеризуйте мету та сутність реформування органів виконавчої влади.
9. Дайте визначення поняттю місцевого самоврядування та охарактеризуйте його принципи та компетенції.
10. Перелічіть ті фактори, що заважають неналежному функціонуванню інституту самоврядування.
11. У чому полягають особливості комплектації кадрів державної служби?
12. Назвіть основні повноваження глави держави.
13. Охарактеризуйте основні види урядів (однопартійний, коаліційний, уряд меншості).
14. У чому полягають основні напрями розвитку місцевого самоврядування ?

ТЕМА 4. МЕНЕДЖЕР В СИСТЕМІ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

План

4.1. Зміст і характер праці менеджера

4.2. Менеджери й підприємці

4.3. Статус керівника організації, його влада та сила

4.1. Зміст і характер праці менеджера

Загальновідомо, що в основі терміна «менеджер» лежить англійське дієслово *to manage* – керувати, що утворено від латинського слова *manus* – рука. Менеджер – професійний керівник, людина, що володіє спеціальними знаннями, талантом і певними навичками у сфері організації виробництва й управління.

Донедавна менеджерами називали керівників, які спрямовували роботу інших членів організації. Вони відрізнялися від рядових працівників, тобто тих, хто працював безпосередньо над завданням і не мав підлеглих. У результаті зміни концепції організацій і залучення рядових співробітників до управління чіткі межі між менеджерами й рядовими співробітниками поступово стираються. Яке ж сучасне визначення поняття «менеджер»?

Менеджер – це член організації, що поєднує й координує роботу інших її членів. Це означає, що менеджер може:

- керувати роботою одного або декількох співробітників;
- поєднувати й координувати роботу членів формальної групи в цілому (наприклад, структурного підрозділу, цільової командної групи й т.д.);
- координувати діяльність організації в цілому;
- одночасно виконувати й інші види робіт, що не пов'язані з керівництвом підлеглими.

Менеджер – це людина, що обіймає постійну управлінську посаду й наділена повноваженнями приймати рішення з певних видів діяльності організації, що функціонує за ринкових умов.

Менеджери – категорія працівників, які професійно здійснюють управління людьми, вони відповідальні за отримання результатів від конкретних зусиль інших людей, котрі працюють як індивідуально, так і об'єднані в групи чи організації.

Сучасні менеджери стикаються з різноманітними цікавими й суперечливими ситуаціями. Звичайний виконавець працює 60

робочих годин на тиждень, виконує величезний обсяг замовлень за зміну; стикається з наростанням складності внаслідок глобалізації, внутрішньої конкуренції, урядового тиску та регулювання відносин з акціонерами. Швидкі зміни, не прогнозовані зриви, великі та малі проблеми ще більше ускладнюють завдання. Робота менеджера непередбачувана та самостверджувальна, вона вимагає творчості.

Робота менеджера ніяк не вкладається в якусь одну площину й потребує від особи володіння широким колом навичок. Усі навички поділяються на три категорії: концептуальні, людські й технічні.

Робота менеджерів відрізняється від неадміністративної роботи. Якщо робота рядового співробітника раціоналізована, носить повторюваний характер, не переривається, то робота менеджера за своїм змістом має різноманітний, короткочасний і фрагментарний характер (рис. 4.1). Робочий день менеджера відрізняється хаотичністю, необхідністю вирішувати різноманітні проблеми, підвищеною завантаженістю, постійною наявністю почуття обов'язку, відповідальністю за інших людей, тиском з боку вищого керівництва й підлеглих.

Учені виділили ряд факторів, що є спільними в роботі менеджерів.

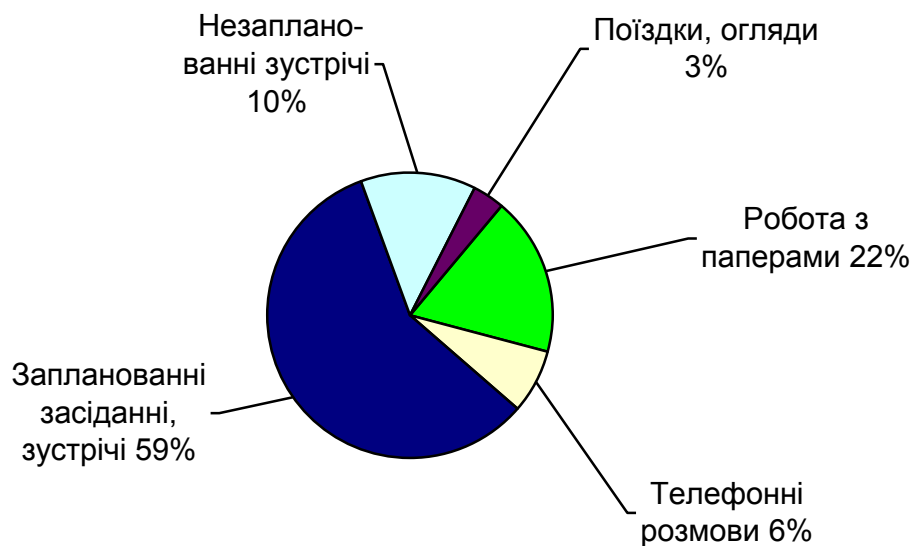


Рис. 4.1. Робочий час керівника

Спільними факторами в роботі менеджерів є: рівні управління, функції й рольові установки. Якщо організація має традиційну ієрархічну структуру, то в ній можна виділити три рівні управління: вищий, середній і технічний. Залежно від рівнів управління,

управлінський персонал поділяється на менеджерів технічного (низового або оперативного) рівня, середнього й вищого рівня (рис. 4.2).



Рис. 4.2. Рівні управління

Менеджери вищої ланки (топ-менеджери) відповідають за діяльність організації в цілому й займають такі посади, як президенти компаній, голови рад директорів, головний виконавчий директор, виконавчий віце-президент тощо.

Менеджери середньої ланки займають позиції між вищим і низовим рівнями управління й відповідають за діяльність найважливіших бізнес-одиниць, підрозділів і відділів організації. Вони займають такі посади, як начальник відділу, директор підрозділу, декан тощо. Сучасні тенденції до зміни концепції організацій, реструктуризації й скорочення управлінського апарату відбиваються саме на менеджерах середньої ланки. Багато західних фірм активно впроваджують у практику роботи командну роботу. На зміну менеджерам середньої ланки приходять менеджери проектів, менеджери команд, цільових груп, самокерованих груп. Подібні зміни в цілому сприяють підвищенню ефективності, залученню членів організації до участі в управлінні.

Менеджери низової ланки несуть безпосередню відповідальність за виробництво товарів або послуг. Їх часто називають лінійними

менеджерами. Вони займають такі посади, як менеджер групи, офіс менеджер, майстер, бригадир, завідувач кафедри тощо. Обов'язки менеджерів різних рівнів управління наведені в табл. 4.1.

Таблиця 4.1.

Обов'язки менеджерів різних рівнів управління

Рівень управління	Обов'язок менеджерів
Менеджери вищого рівня	Визначення цілей організації, розробка стратегії, адаптація до зовнішнього середовища, управління процесом «організація – зовнішнє середовище», прийняття найважливіших рішень для організації в цілому, здійснення комунікацій, формування організаційної культури
Менеджери середнього рівня	Реалізація стратегії, підготовка інформації для прийняття рішень вищим керівництвом і передача рішень менеджерам низової ланки
Менеджери технічного (низового або оперативного) рівня	Забезпечення повсякденної ефективної роботи без зупинки виробництва товарів і послуг, надання технічної допомоги

Таблиця 4.2.

Визначення понять видів розподілу праці

Види розподілу праці	Визначення поняття
Функціональний	Виділення функцій, виконання яких закріплюється за певними працівниками апарату управління
Ієрархічний	Розподіл комплексів робіт з реалізації функцій, закріплення їх за певними управлінськими працівниками і формування їхніх повноважень
Технологічний	Розподіл процесу управління на операції зі збирання, передавання, зберігання і перетворення
Професійний	Диференціація управлінських працівників згідно з їх професійною підготовкою
Кваліфікаційний	Розподіл робіт за функціями управління і закріплення їх за управлінськими працівниками згідно з кваліфікацією
Посадовий	Розподіл управлінських працівників згідно з їх компетенцією (компетенція – сукупність прав, обов'язків і відповідальності працівника)

У теорії управління й на практиці керівників (менеджерів, керуючих) поділяють на лінійних і функціональних. До лінійних

менеджерів належать особи, що діють на основі єдиноначальництва, відповідальні за стан і розвиток організації (підприємства) чи її підрозділів (цехів, дільниць, бригад): це директори, начальники цехів, майстри, бригадири. До функціональних менеджерів зараховують працівників, що відповідають за певну сферу в системі керування і очолюють функціональні підрозділи (керуючий маркетингом, головний економіст, начальник відділу праці і заробітної плати) (рис. 4.3).

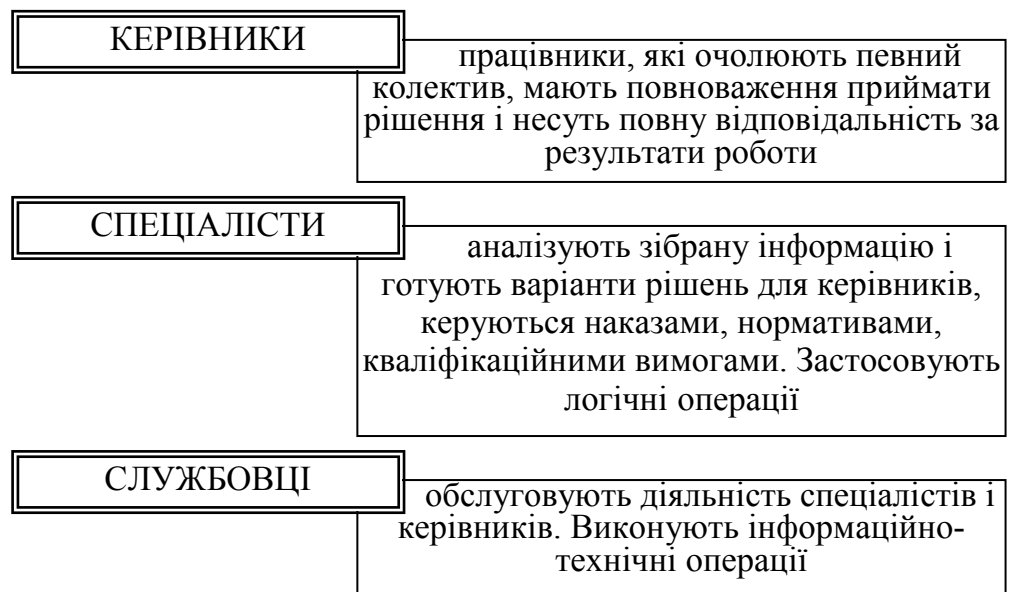


Рис. 4.3. Управлінські працівники за їх функціональною роллю в процесі управління

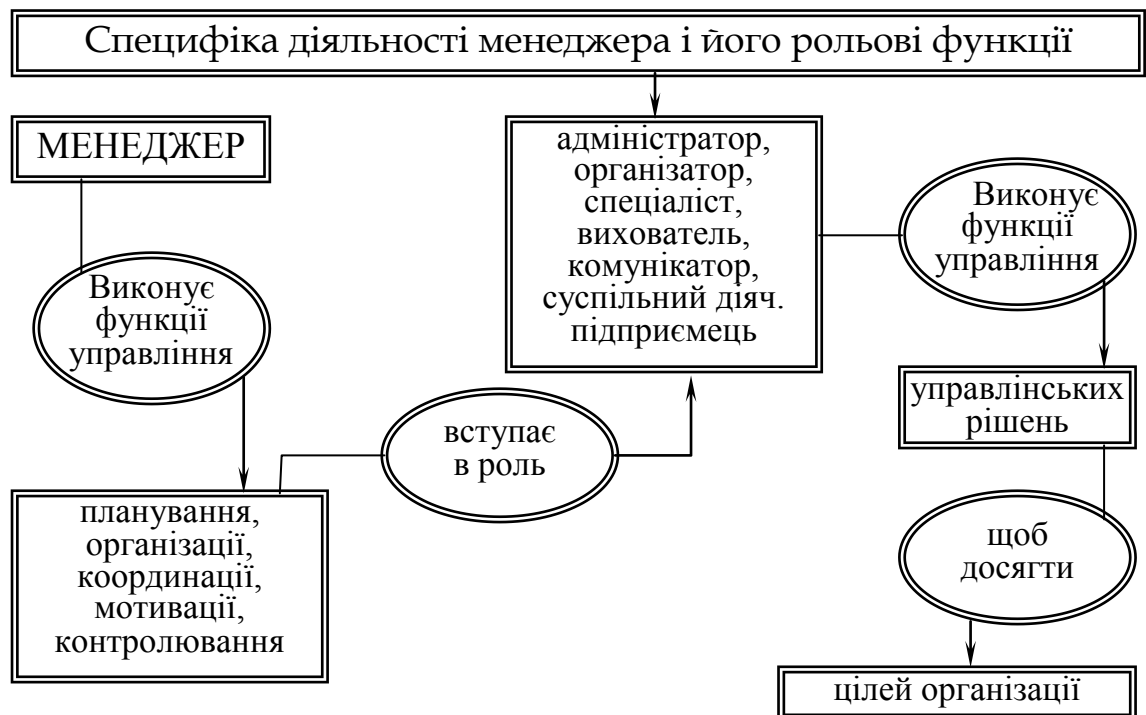


Рис. 4.4. Специфіка діяльності менеджера

Специфіка управлінської праці, складність і різноманіття

управлінських функцій обумовлюють особливі вимоги, що пред'являють до менеджерів (рис. 4.4).

Ця проблема, завжди була в центрі уваги практиків і теоретиків керування. Цікава еволюція її з початку ХХ ст. і до цього часу. В період становлення системи управління підприємством (організацією) і далі протягом тривалого часу (приблизно до 70-х років) якості, якими повинні володіти менеджери, пов'язувалися з характером і змістом діяльності самої організації. Причому перелік цих якостей з часом постійно розширювався.

Так, на думку класика наукового менеджменту Ф.У. Тейлора, майстер зобов'язаний мати такі якості, як «розум, освіту, спеціальні чи технічні пізнання, фізичну силу чи спритність, такт, енергію, рішучість, чесність, розважливість і здоровий глузд, міцне здоров'я».

У керівників великих підприємств повинно бути, відповідно до твердження іншого фахівця в галузі управління А. Файоля:

1. Здоров'я і фізична витримка.
2. Розум і розумова працездатність.
3. Моральні якості: свідомість, тверда, завзята воля; активність, енергія і (у відомих випадках) відвага; мужність відповідальності; почуття обов'язку, турбота про загальний інтерес.
4. Значне коло загального пізнання.
5. Адміністративні здібності; дар передбачення й уміння розробляти програми дій; організаторські якості, особливо вміння будувати соціальний організм; розпорядливість, мистецтво керувати людьми, координувати і контролювати їхні дії.
6. Загальне знайомство з усім, що має відношення до істотних функцій.

7. Можлива більш глибока компетентність у характерній для даного підприємства професії.

До найважливіших вимог до менеджерів будь-якого рівня належать: професійна компетентність, наявність загальної підготовки в галузі менеджменту; знання техніки і технології виробництва в галузі, до якої належить організація за видом і характером своєї діяльності (особливо для менеджерів низової і середньої ланок); поінформованість у теорії економіки і права, психології і педагогіки; володіння навичками адміністрування, уміння самотійно і вчасно приймати обґрунтовані рішення і наполегливо домагатися їх виконання шляхом впливу на підлеглих; почуття нового, здатність передбачати тенденції розвитку фірми. Винятково важливі, звичайно,

організаторські якості: цілеспрямованість, вміння підбирати й ефективно використовувати працівників, визначати їх задачі і функції, делегувати їм обов'язки; особиста організованість, без якої важко, зокрема, правильно розподіляти час на рішення поточних і перспективних завдань. Стосовно вміння керувати людьми, то тут потрібно знання здібностей і можливостей підлеглих, захист їх інтересів і турбота про умови їх праці і побуту, здатність налагодити добрі взаємовідносини в колективі, засновані на взаємній повазі й довірі, створити, інакше кажучи, сприятливий соціально-психологічний клімат.

Серед особистих якостей, що високо цінувалися і цінуються сьогодні, виділяють розум, енергійність, завзятість у досягненні мети, принциповість і рішучість, чесність, почуття обов'язку і відповідальності.

В умовах становлення ринкової економіки і загальної економічної дестабілізації діяльність керівників значно ускладнюється, оскільки вони змушені часом контролювати безпрецедентні для західної практики, некеровані з її позицій ситуації. Менеджери повинні вміти приймати рішення в умовах найвищого ризику і невизначеності. Тут потрібні особлива оперативність, самостійність і відповідальність. За таких обставин менеджери зобов'язані володіти і навичками власне підприємницькими, зокрема здібностями швидко орієнтуватися в мінливій ринковій ситуації, перерозподіляти ресурси в найбільш вигідні сфери застосування. Менеджери змушені через це інтенсивно опановувати знання в галузі маркетингу і теорії фінансів, займатися «орієнтацією персоналу на клієнта», що, на думку ряду вітчизняних фахівців, є однією з «формул успіху» організації.

Усі менеджери, незалежно від рівнів управління, виконують функції планування, організації, мотивації й контролю.

Наприкінці 60-х років XX століття Г. Мінцберг провів детальне дослідження роботи п'яти менеджерів вищої ланки й дійшов висновку, що всі вони, незалежно від типу організації або рівня управління, виконують однакові ролі.

Згідно з Г. Мінцбергом, існує 10 різних взаємозалежних рольових установок управлінського персоналу. Термін «рольові установки управлінського персоналу» визначає набір типів поведінки управлінського персоналу (табл. 4.3). Міжособистісні рольові установки – група рольових установок, що поєднує ролі

номінального глави, керівника й сполучної ланки.

Інформаційні рольові установки – група рольових установок, що поєднує ролі спостерігача, розповсюджувача й представника.

Рольові установки, пов'язані із прийняттям рішень – група, що поєднує ролі підприємця; відповідального за відсутність збоїв у роботі; розподільника ресурсів і учасника переговорів.

Таблиця 4.3

Рольові установки управлінського персоналу за Мінцбергом

Категорія	Роль	Види діяльності
Інформаційні	Спостерігач	Пошук і отримання інформації; перегляд преси й звітів, особисті контакти
	Розповсюджувач інформації	Передача інформації іншим членам організації; розсилання нагадувань і звітів, телефонні дзвінки
	Представник	Інформування зовнішніх суб'єктів; звіти, записки
Міжособистісні	Номінальний глава	Проведення церемоніальних і символічних заходів; зустріч гостей; підписання юридичних документів
	Лідер	Керівництво й мотивація підлеглих; навчання, консультації й комунікації з працівниками
	Сполучна ланка	Підтримування інформаційних зв'язків як усередині організації, так і за її межами; пошта, телефонні розмови, зустрічі
Пов'язані із прийняттям рішень	Підприємець	Ініціація нових проектів; пошук нових ідей, завоювання прихильників
	«Пожежник» (відповідальний за відсутність збоїв у роботі)	Урегулювання суперечок й інших проблем; усунення конфліктів між підлеглими; адаптація до криз у зовнішньому середовищі
	Розподільник ресурсів	Рішення про виділення ресурсів; складання графіків, бюджетів, визначення і ранжування пріоритетів
	Учасник переговорів	Участь у переговорах із профспілками про контракти, зарплати, закупівлі, бюджети; представлення інтересів відділів

4.2. Менеджери й підприємці

Питання підприємництва є дуже важливими для вивчення менеджменту. Насамперед варто визначити, що собою являє поняття «підприємець». Термін «підприємець» був уведений французьким економістом Рішаром Кантильйоном на початку XIX століття й означає приватну особу, що бере на себе ризик при створенні нової організації або при впровадженні нової ідеї, продукту або послуги.

Підприємництво – це процес, у результаті якого приватні особи реалізують певні потенційні можливості з виробництва товарів або послуг, здійснюючи інновації незалежно від ресурсів, які вони на даний момент мають. Важливо зрозуміти, що терміни «менеджер»/«менеджмент» і «підприємець»/«підприємництво» не є синонімами. Не всі менеджери є підприємцями.

Чим же відрізняються менеджери від підприємців? У табл. 4.4 наведені характерні розходження між ними.

Таблиця 4.4

Розходження між підприємцями й менеджерами

Підприємці	Менеджери
1. Розглядають ризик як невід’ємний елемент підприємницького процесу.	1. Мають тенденцію діяти так, щоб уникати ризику.
2. Діяльність мотивується високим ступенем незалежності.	2. Діяльність мотивується перспективами кар’єрного зростання й інших винагород.
3. Орієнтуються на досягненні довгострокових цілей.	3. Орієнтуються на досягнення короткострокових цілей.
4. Безпосередньо залучені у виробничий процес своїх організацій.	4. В основному займаються розподілом робочих завдань і координацією роботи тих, хто її виконує.
5. Розглядають невдачі й помилки як невід’ємний елемент бізнес-процесу.	5. Прагнуть уникати ситуацій, що призводять до невдач або помилок.

Менеджер – це найманий робітник, який володіє спеціальною професійною підготовкою у галузі менеджменту (теорії і практики керування). Його доходи залежать від якості його праці. З цих вихідних позицій впливають характерні риси підприємця і менеджера.

1. Стратегічна орієнтація. Менеджер зорієнтований на виконання плану й досягнення ефективності використання тих ресурсів, які є в його розпорядженні, а підприємець – на пошук нових можливостей.

2. Здійснення задуманого. Менеджер приймає рішення й будь-

що прагне його виконати, а підприємець – ризикує й може змінювати ідею, яка виявилась нежиттєздатною.

3. Залучення ресурсів. Менеджер залучає ресурси з метою забезпечення, а підприємець – для досягнення поставленої мети. Тому менеджер зацікавлений у нагромадженні фондів, а підприємець виявляє гнучкість, ризик і використовує оренду, кредит тощо.

4. Організаційна структура. Менеджер застосовує ту організаційну структуру управління, яка склалася і має ієрархічну природу, а підприємець віддає перевагу горизонтальним організаційним структурам, що спираються на неформальні зв'язки.

Необхідно відзначити, що деякі підприємці можуть бути й досить успішними менеджерами, особливо на стадії початкового розвитку своєї організації. Більшість же з них такими не є, тому змушені звертатися до професіональних менеджерів. У той же час, ефективні менеджери повинні бути заповзятливими менеджерами, оскільки одним з основних їх завдань є ефективне управління, що насамперед пов'язане з пошуком ділових можливостей і плануванням заходів, спрямованих на підвищення основних показників діяльності організації.

4.3. Статус керівника організації, його влада та сила

У до ринковий період роль керівника була зрозумілою й чітко визначеною. Його завдання полягало в тому, щоб розподілити роботу, встановити й підтримувати стандарти, стежити за дисципліною. Влада керівника практично не підлягала сумнівам і багато чинників діяло на його користь. Під час прийняття рішень слово керівника було вирішальним. Його статус був настільки високим, що ніщо не загрожувало його праву контролювати й наводити дисципліну. В багатьох випадках керівник одноособово наймав на роботу і звільняв працівників. Праця й поведінка співробітників у вільний час контролювалися партійними органами, державною профспілкою.

Фундаментальні зміни в суспільстві зумовили і зміни в діяльності адміністративного апарату в цілому й керівника (менеджера) зокрема.

В управлінській літературі здатність впливати на поведінку інших людей називається владою. Влада – це соціальний за своєю суттю термін. Владу має один індивід стосовно іншого, одна група – стосовно іншої і т. п. Концепція влади будується на взаємодії людей і груп в організації. Владу використовують і керівники, й підлеглі для

того, щоб досягти своїх цілей або зміцнити своє становище. Влада пронизує все життя організації, підтримує її структуру. Без влади немає організації. Успіх і невдачі в застосуванні влади або реакція на неї в основному визначаються розумінням влади, знанням, як інколи нею користуватися, а також здатністю передбачати наслідки її використання. Влада ніколи не буває абсолютно незмінною. Влада – це відносини в динаміці, стосунки, що змінюють і ситуацію, і людей, відносини, які змінюються в часі. Відомо, як змінюються рейтинги керівників, що були проведені в різний час. Тому розуміння відносин влади потребує розуміння конкретної ситуації і тих, хто в ній перебуває.

Визначення влади як організаційного процесу передбачає, що:

- влада – це потенціал, який є у її користувача, тобто вона діє не лише тоді, коли її застосовують;
- між тим, хто використовує владу, і тим, до кого вона застосовується, є взаємозалежність;
- той, до кого застосовують владу, має деяку свободу дій.

Влада може існувати, але не використовуватися. Якщо співробітник працює за правилами, то в керівника немає необхідності застосовувати до нього владу, яку він має.

Отже, у будь-якому разі владу потрібно застосовувати з розумом, адже від керівника, який наділений цією владою, і його раціонального керування залежить доля всієї організації.

Обов'язковим компонентом сучасного менеджменту є влада, вміле використання якої – то важлива передумова досягнення поставлених цілей у будь-якій діяльності. Ніколо Макіавеллі назвав владу й маніпулювання нею важелями управління державою.

Влада – це можливість менеджера (або групи менеджерів) розпоряджатися ресурсами, впливати на дії і поведінку людей за допомогою певних засобів – волі, авторитету, права, насильства (підвищення, заохочення і т. п.) і зворотну владу, яка спрямована на те, щоб стримувати (влада заборони).

У ширшому розумінні влада – це форма соціальних відносин, яка проявляється у здатності впливати на характер і напрям діяльності людей за допомогою економічних, ідеологічних і організаційно-правових механізмів, а також використання авторитету традицій, звичаїв, обрядів та ін.

Влада ґрунтується на відносинах субординації, тобто багаторівневого підпорядкування, ієрархії. Субординація встановлюється

відповідно до чинної структури управління. Надзвичайно важливими є також врахування особистих рис і рівень фахової підготовки керівників і спеціалістів.

Для реалізації владних відносин потрібен певний рівень бюрократизації системи, тобто необхідні правила й норми, що закріплюються в різних організаційно-правових актах, зокрема статутах, положеннях, стандартах, інструкціях тощо.

Термін "влада" застосовується щодо соціальних утворень (корпоративна влада, групова, релігійна, світська), а також щодо функцій держави (адміністративна, дисциплінарна, військова, судова, фінансова).

Необхідно розрізняти поняття "влада" і "сила". Влада задається метою і вбудовується в структуру організації. Ця влада є законною і називається "правом останнього слова". Сила, навпаки, – не завжди законна, оскільки вона спирається не на право, а на спроможність, зокрема, спричиняти явища та події нав'язаним нею сценарієм. Сила співіснує з владою, якщо така є в наявності.

Сила менеджера залежить від тих самих чинників, що і влада. Проте сила здійснюється через контроль над ресурсами, грошима, інформацією і знаннями. Сила має примусовий характер.

В ієрархії більший або менший рівень влади залежить від рівня посади: чим вища посада, тим більшою владою наділяється керівник. Крім місця в ієрархії, база влади охоплює: умови здійснення ролі й повноваження; контроль за ресурсами, включаючи інформацію; власність або доручену власність; харизматичне керівництво – традиції "від Бога"; надання повноважень вищестоящими; фактори, пов'язані з підлеглими, – очікування, бажання й потреби; оцінки, умови контрактів; зумовленість генетичними схильностями – прийняття авторитарної або демократичної дисципліни; освіта.

У процесі функціонування системи менеджменту виникають проблеми влади, що зумовлюються силами, які діють на менеджера, на підлеглих і на ситуацію.

■ Сили, що діють на менеджера:

- власні цінності менеджера, зумовлені самим суспільством;
- влада обмежується затратами й надаваними пільгами;
- прийняття влади охоплює і відповідальність, але не всі менеджери бажають мати певні обов'язки.

■ Сили, що діють на підлеглих:

- деякі з підлеглих можуть розходитись із суспільством з

ідеологічних міркувань;

- підлеглі підкоряються владі менеджерів через свої інтереси, які залежать від мотивації;
 - люди сприймають владу інших тільки до певної межі;
 - влада може застосовуватися просто тому, що деякі аспекти ситуації здаються нездійсненними або точно не оціненими;
 - влада може застосовуватися через те, що підлеглі не досить сильні, щоб змінити становище.
- Сили, що діють на ситуацію:
- влада може застосовуватись у період довготривалих історичних конфліктів;
 - економічні умови, особливо перспективи зайнятості, можуть зробити застосування влади більш-менш спокійним.

Влада перебуває в безпосередньому зв'язку з відповідальністю. В сучасному менеджменті роль відповідальності підвищується, оскільки постійно зростає вартість використовуваних у виробництві ресурсів і збільшується сума витрат, якщо приймаються безвідповідальні, непродумані рішення, пов'язані з використанням матеріальних, фінансових ресурсів і робочої сили.

Відповідальність можна розглядати у двох аспектах: як відповідальність за минуле (ретроспективний аспект) і відповідальність за майбутню поведінку людей (перспективний аспект). Якщо в першому випадку відповідальність має організаційно-правове регламентування, то відповідальність за майбутнє ґрунтується на внутрішніх регуляторах поведінки людини, самоконтролі, почутті обов'язку й зобов'язання.

У практиці управління підприємствами знаходить більш широке застосування моральна, адміністративна, а іноді адміністративна і кримінальна відповідальність. Водночас порівняно рідко мають місце еквівалентно-відшкодувальні відносини, коли службова особа своєю діяльністю (бездіяльністю) спричиняє майнові втрати для підприємства.

Відповідальність у менеджменті має визначатися за кінцевими показниками, що найповніше віддзеркалюють результати виробничо-фінансової діяльності підприємств.

У сфері менеджменту відповідальність безпосередньо пов'язана з повноваженнями, які виступають обов'язковою умовою ефективної роботи персоналу управління.

Повноваження – це посадові (службові) права і можливості

менеджера приймати рішення, що впливають на дії підлеглих. *Повноваження поділяються* на лінійні (управління виробництвом, продажем, а в багатьох випадках – фінансами, в основі яких лежить скалярний принцип – пряме і безпосереднє підпорядкування) і штабні (функціональні, консультативні) повноваження, які допомагають лінійним менеджерам у досягненні поставлених цілей: управління закупками, обліком, персоналом, контроль.

Ефективний менеджмент досягається за умов, коли встановлюється певний баланс між обов'язками, повноваженнями та відповідальністю. Кожен керівник і спеціаліст повинен наділятися достатніми повноваженнями, щоб успішно виконувати обов'язки, передбачені посадовими інструкціями чи розпорядчим актом безпосереднього керівника.

Для того, щоб виконувати функції керівника, йому потрібно мати владу, тобто можливість впливати на поведінку інших. Керівний вплив і влада залежить як від особистості, на яку спрямований цей вплив, так і від ситуації, в якій він перебуває, та рис керівника. Залежність влади від особистості, на яку спрямований управлінський вплив, полягає в тому, що кожна людина через свої психологічні особливості по-різному реагує на вплив керівника, а отже, відповідно й поводить себе.

Реальна влада залежить від ситуації, в якій перебуває керівник. Наприклад, влада молодого керівника, як правило, не рівнозначна владі досвідченого керівника, який здійснює керівні функції в організації тривалий час.

Влада керівника над підлеглими залежить також від його особистих якостей і насамперед від професійної компетенції та вміння знайти ефективні важелі впливу на людей.

Зрештою, за умов організації влада визначається також ієрархією взаємовідносин, тобто місцем того чи іншого керівника на щаблях драбини управління. На перший погляд, чим вище перебуває керівник в ієрархії управління, тим сильніший владний вплив він може здійснювати. Це правильно стосовно колективу в цілому. Що ж до окремої людини, то більшу владу має безпосередній керівник, ніж той, хто перебуває на вищому щаблі управління. Це пояснюється тією обставиною, що для наявності влади над підлеглими потрібно контролювати щось, що має суттєве значення для останнього, створює його залежність від керівника і примушує його діяти так, як того бажає керівник.

Влада може набувати різних форм. Френч і Рейвен, дослідники у сфері влади й лідерства (керівництва), розробили зручну класифікацію основ влади. Згідно з їхньою класифікацією, є п'ять основних форм влади.

- *Влада, заснована на примусі.* Виконавець вірить, що той, хто впливає, має можливість карати таким чином, який зашкодить задоволенню якоїсь потреби або взагалі може завдати якихось інших неприємностей.

- *Влада, заснована на винагороді.* Виконавець вірить, що той, хто впливає, має змогу задовольнити якусь потребу або викликати почуття задоволення.

- *Експертна влада.* Виконавець вірить, що той, хто впливає, володіє спеціальними знаннями, які дають можливість задовольнити його потреби.

- *Еталонна влада (влада прикладу).* Характеристики та властивості того, хто впливає, настільки привабливі для виконавця, що він хоче бути таким самим, як той, хто впливає.

- *Законна влада.* Виконавець вірить, що той, хто впливає, має право віддавати накази, і що його чи її обов'язок – підкорятися їм. Він або вона виконують накази того, хто впливає, оскільки традиція вчить, що підпорядкування приведе до задоволення потреб виконавця. Тому законну владу дуже часто називають традиційною владою. Законна влада буває дійовою тоді, коли підлеглий виконує вказівки керівника тільки тому, що той перебуває на вищому щаблі організаційної ієрархії. Всі керівники користуються законною владою, адже їм делеговані повноваження управляти іншими людьми. Деякі науковці вирізняють ще одну форму влади – харизму. Харизма – це влада, побудована не на логіці чи силі традицій, а на особистих якостях (здібностях) лідера. Нове управлінське мислення потребує, щоб керівництво людьми здійснювали не формальні начальники, а лідери, які мають у колективі авторитет.

Ці основи влади є інструментом, за допомогою якого керівник може примусити підлеглих виконувати роботу, спрямовану на досягнення цілей організації. Вони також виступають засобами, які можуть бути використані неформальним лідером, щоб завадити досягненню цілей організації.

Мати владу – означає вміти впливати на людей, змінювати поведінку і ставлення людини або групи людей.

Керівник може впливати на підлеглих різними способами. У

зв'язку з цим вирізняють три основні форми влади: утилітарну, авторитарно-нормативну і об'єднану.

Утилітарна влада – це вплив за допомогою сильних мотивів. Виконавець завдання знає: виконавши "щось", отримає "це".

Авторитарно-нормативна влада – законна влада. Виконавець вірить, що той, хто впливає, має право віддавати накази, а його обов'язок – чітко їх виконувати.

Об'єднана влада – влада групи. Ця влада величезна й часто несвідома. Норми встановлюються групами й тому наша поведінка має вписуватися в норму й культуру організації.

У всіх випадках, коли ми маємо справу з владою, виявляється ступінь впливу керівника на підлеглого. Вплив – це поведінка одного індивіда, яка вносить зміни в поведінку іншого.

Відомо дуже багато конкретних способів впливу. Як видно з рис. 4.5, виокремилися дві великі групи управлінського впливу – емоційний і розумовий. У групі емоційних засобів основне місце належить "зараженню" та уподібненню.

"Зараження" – це найдавніший спосіб впливу на людей. Він характеризується практично автоматичним несвідомим передаванням емоційного стану людини іншій. Використовуючи механізм "зараження", менеджер може значно підвищити зібраність колективу, мобілізувати його на виконання цілей організації.

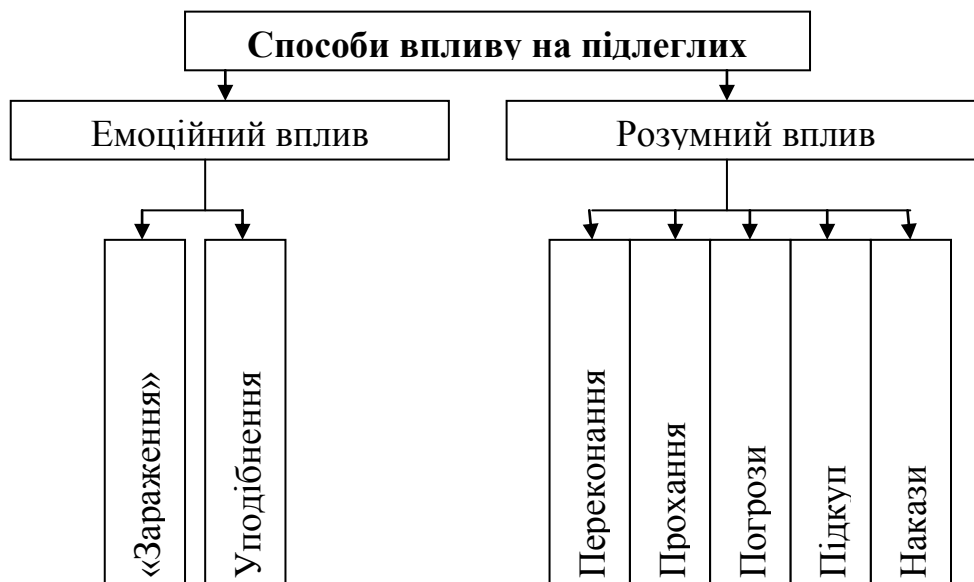


Рис. 4.5. Способи управлінського впливу на підлеглих

Уподібнення – засвоєння дій, вчинків, манери поведінки й навіть способу мислення інших осіб. Якщо "зараження" характеризується

передаванням емоційного стану, то свідоме уподібнення являє собою спосіб запозичення того кращого, що є в інших.

Уподібненню легко піддаються люди емоційно слабкі і слабовільні, а також особи з недосить розвинутим самостійним мисленням. Знаючи це, важливо зрозуміти, хто слугує для них "еталоном" для уподібнення.

До групи способів розумового впливу входять переконання, прохання, погроза, підкуп, наказ.

Переконання – ефективне передавання своїх поглядів. Керівник, який впливає шляхом переконання, не каже виконавцеві, що потрібно робити, – він "продає" підлеглому те, що необхідно зробити.

Для ефективного переконання використовуються різні прийоми. Як ефективно використовувати вплив шляхом переконання?

- Намагатися точно визначити потреби слухача та апелювати до цих потреб.
- Починати розмову з такої думки, яка обов'язково буде до душі слухачеві.
- Прагнути створити образ, який викликає більшу довіру й почуття надійності.
- Просити трохи більше, ніж насправді потрібно або хочеться (для переконання доводиться іноді робити поступки, а якщо від самого початку проситимете більше, напевно, отримаєте саме стільки, скільки справді потрібно). Цей метод може спрацювати і проти Вас, якщо запросите надто багато.
- Говорити, враховуючи інтереси слухачів, а не свої власні. Часте повторювання слова "Ви" допоможе слухачеві зрозуміти, яке відношення до нього чи Його потреб має те, що Ви хочете, аби він зробив.
- Якщо висловлюється кілька думок, постаратися викласти наприкінці найважливіші аргументи, оскільки почуті останніми вони мають найбільший шанс вплинути на аудиторію.

Переконання, яке здійснюється за допомогою слів, спирається на роздуми й логіку, а вплив на почуття і емоції відіграє допоміжну роль. Найслабкіша сторона переконання – це повільний вплив і невизначеність.

Прохання – спосіб впливу на підлеглого, заснований на добровільних, спонукальних, не примусових мотивах.

Прохаючи, менеджер намагається звернутися до найкращої зі сторін натури іншої людини. Позитивний результат досягається в разі,

якщо між керівником і підлеглим складаються приязні стосунки.

Погроза – залякування, обіцянка завдати підлеглому зло. Вона ґрунтується на тому припущенні, що страх іноді є достатнім мотивом, аби спонукати людину виконувати доручення, з якими вона внутрішньо незгодна. Як правило, погрози спрацьовують на короткий час (поки підлеглий перебуває в "зоні страху", тобто боїться керівника). Погроза викликає боротьбу між двома особистостями, і тут завжди програє той, хто виношує думку перемогти в майбутньому (нікому не хочеться постійно програвати).

Підкуп – схиляння, переманювання на свій бік підлеглого будь-якими засобами. Тобто керівник може надати своєму підлеглому якісь переваги, якщо він певним чином змінить свою поведінку. В деяких випадках підкуп – це чесний підхід, який надає підлеглому додаткові винагороди за додаткові зусилля, наприклад: "Попрацюй сьогодні понад норму й завтра можна буде піти з роботи раніше".

Наказ – офіційне розпорядження владних органів. Виключається альтернатива, оскільки наказ не обговорюють, а виконують. І якщо наказ не виконано, то, як правило, будуть негативні наслідки.

Кожному менеджеріві необхідно знати, що, використовуючи будь-які способи впливу на підлеглих, слід керуватися своєрідними Кодексом ділової поведінки й нормами службової поведінки і етики (норми і правила поведінки, засновані на суспільній думці і традиціях). У будь-якому разі вплив не має викликати в підлеглого почуття роздратування, ненависті, досади і стресу. Можна запропонувати такі прийоми позитивного впливу на підлеглих.

"Подавлення" співрозмовника витримкою і спокоєм. Якщо в розмові співрозмовник нервується й підвищує голос, відповідати на його бурхливі "атаки" необхідно рівним, спокійним і, головне, доброзичливим тоном (іноді з легкою іронією) – і тоді співрозмовник перейде на нормальний і спокійний тон, за якого значно простіше вирішувати всі питання і проблеми.

Одні менеджери з легкістю і з задоволенням застосовують в управлінській діяльності різні способи позитивного впливу на підлеглих, іншим це робити дуже важко, а третім – просто не вдається, що певною мірою пов'язане з темпераментом і характером особистості менеджера.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Дайте визначення поняттю «менеджер». В чому полягає специфіка його праці?
2. Назвіть рівні управління та обов'язки менеджерів залежно від рівня управління.
3. Опишіть специфіку діяльності менеджера.
4. Які ролі виконує керівник (за Мінцбергом)?
5. Назвіть різницю між підприємцями й менеджерами.
6. Дайте визначення понять видів розподілу праці.
7. Які існують види навичок управління?
8. Що розуміють під здібностями працівника?
9. Назвіть психологічні якості менеджера.
10. Дайте визначення поняттям «влада», «сила» та «повноваження» керівника, їх види та характеристика.
11. Перелічіть способи управлінського впливу на підлеглих та дайте їм характеристику.
12. Дайте визначення влади як організаційного процесу.
13. У чому залежить сила менеджера в організації?
14. Охарактеризуйте поняття «відповідальності» в адміністративному менеджменті.
15. Охарактеризуйте поняття лінійні та штабні повноваження в менеджменті.
16. Дайте характеристику владі, що заснована на примусі. Наведіть приклади.
17. Дайте характеристику владі, заснована на винагороді. Наведіть приклади.
18. Дайте характеристику експертній владі. Наведіть приклади.
19. Дайте характеристику еталонній владі (владі прикладу). Наведіть приклади.
20. Дайте характеристику законній владі. Наведіть приклади.

ТЕМА 5. МОДЕЛЬ МЕНЕДЖЕРА-АДМІНІСТРАТОРА

План

5.1. Складові моделі менеджера

5.2. Формування та розвиток трудового потенціалу менеджера

5.3. Збереження трудового потенціалу менеджера-адміністратора

5.1. Складові моделі менеджера

Матеріали досліджень і багаторічна практика свідчать, що ефективність народного господарства лише на третину зумовлюється вкладаннями в матеріально-речові елементи виробництва. Решта залежить від людського чинника – інтелектуального потенціалу, кваліфікаційного рівня і здібностей керівників і спеціалістів.

Загальні вимоги до керівника (менеджера) містяться в законодавстві про працю, правила внутрішнього розпорядку та інших документах, а спеціальні вимоги викладені у кваліфікаційних довідниках, службових інструкціях і деяких нормативних актах. Але ці вимоги мусять бути конкретизовані стосовно певної посади та умов, за яких доведеться працювати менеджерів.

Як показує досвід, значний вплив на формування типу керівництва становлять фактори зовнішнього середовища (рис. 5.1).

Наприклад, зміна галузевої структури й перехід переважно на горизонтальні зв'язки завели в безвихідь багатьох керівників, а їхній багатий особистий і виробничий досвід зайшов у суперечність з реальною дійсністю. Керування за аналогією, як це було раніше, не приносило успіху, а більшість усталених схем дій заганяла в глухий кут. Чимало керівників виявилось неготовими й до конкуренції. Відсутність спеціальної професійної підготовки до діяльності за ринкових умов остаточно ускладнила становище багатьох керівників і призвела до занепаду управлінського потенціалу в організаціях. З урахуванням значних зовнішніх чинників впливу має здійснюватися процес керування та відтворюватися трудовий потенціал.

В ідеалі кожна соціально-економічна система має необхідність як у загальній моделі особистості керівника (рис. 5.2), так і в моделі посади керівника (рис. 5.3). На основі цих моделей здійснюється формування трудового потенціалу працівника та його розширене відтворення, збереження.

Основні форми поведінки працівника: праця, спілкування, пізнання, споживання. Потенціал керівника полягає у виконанні

численних соціальних ролей, пов'язаних із соціальними процесами і структурами організації. Для виконання цих завдань менеджер має володіти певними рисами. Вони формують модель особистості керівника, яка має змінний характер залежно від виду діяльності, але загалом є певний орієнтир.

Відомо, що будь-яка структура, особливо виробнича, крім основних цілей і завдань, виконує й інші не функціональні цілі, соціальні процеси, які реалізують потреби всього суспільства і його членів. Керівник повинен вписуватися в об'єктивну соціальну ситуацію, особливі життєві умови. Тому й модель посади має відповідати життєвим умовам, структурі організації та її цілям.



Рис. 5.1. Зовнішні чинники впливу на діяльність працівника

Між цими двома моделями спостерігається тісний зв'язок, який полягає в тому, як особистість керівника володіє характеристиками, необхідними для виконання обов'язків, визначених у другій моделі.

Ефективна тільки цілісна система якостей особистості керівника.

Зміна й розвиток якостей людини можуть бути короточасними й відбутися лише після багаторічних тренувань. Якості, в тому числі рівень знань, умінь, навичок, потребують постійного вдосконалення, яке й полягає у формуванні трудового потенціалу керівника.



Рис. 5.2. Модель особистості менеджера

Керівник, як і особистість, володіє творчою сутністю і є не лише об'єктом, а й суб'єктом суспільних відносин. Потенціал менеджера, як правило, формується і розкривається не у формі єдиночасної дії свідомої діяльності, а у формі безперервних довгочасних процесів розв'язання дилем і компромісів між тим, що керівник повинен, може й хоче робити, щоб забезпечити ефективну діяльність. При цьому мотив – найважливіший регулятор активності особистості й мобілізації її потенціалу на ефективне вирішення поставлених завдань.

Стратегія поведінки, що формується керівником, задає спрямування довготривалій активності, слугує критерієм вибірковості поведінкових реакцій у різних ситуаціях, за яких реалізуються

можливості особистості, трудовий потенціал керівника. Його розвиток і використання, мотиваційні чинники, що впливають на його реалізацію, без сумніву, несуть відбиток сучасної соціально-економічної обстановки.



Рис. 5.3. Модель посади керівника

5.2. Формування та розвиток трудового потенціалу менеджера

Формування трудового потенціалу менеджера – складний, довготривалий, але індивідуальний процес, бо кожна людина проходить неповторно самобутній шлях пізнання й досвіду. Це

формування відбувається:

- в рамках професійної діяльності;
- в контексті взаємовідносин у суспільстві й результативності праці;
- в соціальній поведінці поза організацією.

Діяльність можна розглядати як систему дій (матеріального та ідеального порядку) суб'єкта, спрямованих на досягнення визначених цілей.

Відбуваються стрімкі зміни в житті суспільства, трудових відносинах, при цьому нерідко орієнтири втрачаються. Враховуючи це, необхідно виходити з переконання, що слід не лише формувати потенціал керівника, а й розширяти діапазон і час його використання. Професійне зростання відбувається в процесі життя, але за допомогою особливих методів, які дають змогу навчатися, робити висновки, адаптуватися, тобто розвивати особисті якості, потенційні можливості так, щоб вони відповідали новим вимогам. Людина розвивається не тільки в результаті того, що прагне набути нові знання й навички за допомогою освіти і професійної підготовки, навчання, а й значною мірою тому, що в людини як у особистості з'являється більше впевненості в собі, розуміння сутності своєї діяльності, місця й ролі в житті, після того як вона спостерігала й аналізувала життя інших, усвідомила все це і критично оцінила те, що відбулося, знайшла шляхи зростання.

Професіоналізм – це головне для керівника, важливі також набута освіта й постійне поповнення знань, життєвий досвід, прагнення до нововведень, здоровий глузд на науковому ґрунті.

Ефективному використанню трудового потенціалу менеджера сприяють такі чинники:

- вміння організувати роботу колективу;
- виховання в собі таких індивідуально-психологічних якостей, які дали б змогу взаємодіяти з рольовою структурою й наказами (обов'язками), а також враховувати соціальні і психофізіологічні особливості інших;
- об'єктивна оцінка діяльності підлеглих, уміння помічати кращі риси, підтримувати й розвивати їх, усувати недоліки;
- здатність розбиратися в людях, розуміти складність кожного характеру, використовувати здібності людей на користь колективу, організації;
- підвищення ефективності діяльності, зокрема і своєї власної;

- створення умов для найкращого соціально-психологічного клімату;
- вміння орієнтуватися за складних обставин;
- піклування про колектив і кожного співробітника.

Вимір трудового потенціалу менеджера й розробка напрямів розвитку в кожному окремому випадку мають специфічний відтінок, який впливає зі статуту організації, завдань, цілей, методів соціального управління колективом.

Важливою умовою відтворення трудового потенціалу менеджера є його авторитет, а не влада, тобто наявність носія авторитету з таким особистим статусом у колективі, який дає змогу впливати на поведінку інших. Реальна влада керівника й можливість реалізації потенціалу базується на його повноваженнях і особистому авторитеті. Приступаючи до виконання обов'язків, менеджер може не мати великого авторитету в колективі. Але під час роботи як один із результатів і як соціально-психологічний показник ефективності формується авторитет керівника. У процесі його зростання з'являється можливість розширеного відтворення трудового потенціалу, який стає дійовим чинником ефективності керівництва, інструментом управління поряд із офіційними повноваженнями.

Крім авторитету менеджера, слід формувати інші складові власного потенціалу, які залежать як від нього самого, так і від організації.

Інтелектуальний потенціал, характеризується знаннями, які накопичені у ВНЗ і може знайти використання в процесі діяльності.

Інформаційний потенціал характеризується діяльністю, пов'язаною з підготовкою інформації для управління суспільними процесами. Його потужність залежить від ступеня соціальної важливості інформації, рівня управління й керівництва.

Організаційний потенціал характеризується здатностями нарощувати корисний ефект внаслідок постійного рівня організованості (стабільності), забезпечення динамічного і пропорційного розвитку структурних елементів на основі пізнання дій законів суспільства і природи, їхньої взаємодії.

Організаційно-управлінський потенціал – це сукупність здібностей, що стосуються управління організаційними структурами за допомогою управлінських методів і техніки управління.

Кваліфікаційний потенціал характеризує можливості керівника або посади, означає його кваліфікацію та підготовленість до

Трудовий потенціал суб'єкта діяльності проявляється в самій її доцільності. Тому між трудовим потенціалом суб'єкта і його діяльністю спостерігається певна залежність. Діяльність можна оцінити тільки за результатами. Але це буде оцінка минулої праці, а потрібно шукати критерії оцінки майбутньої діяльності.



Структуру трудового потенціалу менеджера (рис. 5.4) формують ішні чинники, а його ефективність оцінюється з доцільністю ьності керівника, про яку свідчить стан організації. Засоби та мети праці є факторами діяльності. Це означає, що суб'єкти і, відокремлені від засобів діяльності (праці) і являються тільки иками можливостей.

Трудовий потенціал менеджера правильно характеризує успішність майбутньої діяльності за фіксованих зовнішніх умов, постійної дії чинників. Тобто, формуючи трудовий потенціал менеджера, слід прагнути до умовної сукупності вмінь, навичок,

звичок, обдарованості, здібностей, особистих рис, які зумовлюють успіх діяльності. Але слід зауважити, що рівень трудового потенціалу менеджера, який зумовлює доцільність діяльності не тільки керівника, а й усієї організації, можна не лише розвинути, але і втратити. Тому необхідно звертати увагу на збереження трудового потенціалу менеджера.

5.3. Збереження трудового потенціалу менеджера-адміністратора

Шляхи збереження трудового потенціалу менеджера представляють науковий і практичний інтерес, оскільки для суспільства важливо, щоб досвідчені менеджери працювали триваліший час.

За сучасних умов значно підвищуються вимоги до менеджера. Серед цих вимог дедалі значнішу роль відіграють працездатність і трудова віддача менеджера. При цьому під працездатністю розуміють спроможність стабільно і тривалий час підтримувати інтенсивний ритм своєї діяльності попри високі нервові навантаження і зростання складності трудових завдань. Робота менеджера в трудовому колективі – нелегка праця, що вимагає високого нервового напруження, значних розумових і фізичних сил.

Трудовий потенціал менеджера значною мірою проявляється в його працездатності, яка є важливим чинником підвищення ефективності управлінської праці. Працездатність і трудова віддача менеджера взаємопов'язані.

Важлива умова забезпечення високої працездатності керівника – його особисті зусилля зі збереження й підтримання здоров'я, мобілізації свого потенціалу. Виховання наполегливості й цілеспрямованості в роботі, вимогливості до себе, почуття обов'язку, відповідальності, життєрадісності, оптимізму.

У розвитку кар'єри наявні певні критичні моменти: початок, середина кар'єри, передпенсійний час. До сьогодні не зверталася увага на розв'язання проблем, які постають перед людьми середнього віку, хоча цей вік надзвичайно важливий у житті особистості. Менеджери цього віку відіграють у суспільстві значну роль. Складність полягає в тому, що людина зосереджується більше на внутрішньому житті і проблемах, усвідомлює значущість власного "Я". Це може викликати депресії, пов'язані із бажанням зробити власне життя наповненішим і значнішим. Водночас відбуваються зміни й у фізичному стані – потреба в докладанні більших зусиль,

щоб бути "у формі". Однак саме в середньому віці менеджери мають найкращі можливості ефективно управляти будь-якими складними процесами, адже знання, здобуті раніше, поєднуються з досвідом і вмінням бачити життя таким, яким воно є насправді, й контролювати свої почуття.

Успішне просування сходами службової драбини (вертикальна кар'єра) та зростання професійної майстерності, яка досягається ротацією працівників (горизонтальна кар'єра) має в цей період важливе значення для підвищення кваліфікації, розширення професійних знань, розвитку способів різносторонньої підготовки менеджерів і посадового зростання, а також створює умови для подолання проблем, пов'язаних з відчуттям періоду кризи з фізичних, психологічних, робочих та інших причин. При цьому слід зауважити, що робота, яка не дає змоги менеджерів реалізовувати наявний потенціал, ослаблює керівника незалежно від можливостей посади, яку він обіймає. Запобігаючи подібним негативним процесам, необхідно планувати посадові просування менеджерів.

Менеджер має бути безпосереднім учителем і наставником. Це допоможе вдосконалити здібності керівника, усунути його проблеми, а також дати змогу відчути свою значущість у передаванні досвіду іншим, що сприяє процвітанню організації.

Для самого менеджера, з метою збереження власного потенціалу, важливо визначити необхідний стиль у роботі й відповідний спосіб життя, прагнути накопичувати й передавати досвід, учитися зіставляти ситуації, навантаження і власні можливості, аналізувати процеси, що відбуваються, і робити правильні висновки, шукати і знаходити власні резерви для підвищення ефективності діяльності, визначати напрями діяльності на перспективу і, що також важливо, не забувати про своє здоров'я, родину, культурне збагачення.

Діяльність зі збереження трудового потенціалу керівників заслуговує спеціальної уваги. Завдання полягає в тому, щоб своєчасно виявляти ускладнення, які виникли в керівників похилого віку й допомагати їм їх переборювати. Розв'язання проблем цієї категорії менеджерів здійснює позитивний вплив на формування в молодих працівників правильного ставлення до керівної діяльності та їх готовності до призначення на керівні посади. Збереженню працездатності старших менеджерів сприяє й надання можливості їм протягом тривалого періоду виконувати свою роботу, а це забезпечує

стабільність кадрів.

Не менш важливою в цьому питанні є своєчасна підготовка до пенсійного віку та гнучкість у формуванні умов праці. Для цього необхідно позбутися впливу таких негативних чинників на дії керівників похилого віку, як брак освіти, кваліфікації та інформації, миттєва зміна звичних стосунків, шкідливі для здоров'я умови праці, обмежені можливості для відпочинку й відновлення сил.

Суттєве значення для збереження трудового потенціалу і працездатності має правильне ставлення самого менеджера до процесу старіння, його готовність розвивати свої здібності. Тому кожний менеджер повинен удосконалювати організацію власної праці відповідно до вимог посади, не переривати навчання, продовжувати збагачувати запас своїх знань, піклуватися про здоровий спосіб життя, підтримувати нормальні стосунки з колективом. Важливе значення в роботі з менеджерами похилого віку має оцінка їхніх досягнень і своєчасне виявлення ознак зниження їхньої працездатності. Такими ознаками можуть бути подовження робочого дня, загальне погіршення здоров'я й невихід на роботу в періоди збільшення навантажень в організації, ускладнення в особистому житті.

Усі розглянуті вище проблеми збереження трудового потенціалу менеджерів і практичні поради дають змогу відвернути професійне старіння в будь-якому віці. Це важливо тому, що професійно старіючий менеджер обходиться організації дорожче, і тому заходи з підвищення якості його трудового потенціалу не плануються і не здійснюються.

Ділова особистість, менеджер може бути корисним для організації, творчо підходити до трудової діяльності й бути професійним довгожителем. Потенціал менеджера залежить як від зовнішнього оточення, так і від внутрішнього світу керівника. До того ж ступінь якості трудового потенціалу керівництва організації зумовлює загальне підвищення трудового потенціалу працівників сучасної організації.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Охарактеризуйте модель сучасного менеджера.
2. Назвіть зовнішні чинники впливу на діяльність працівника.

3. Як формується особистість менеджера?
4. В чому полягає трудовий потенціал менеджера?
5. Назвіть основні складові структури трудового потенціалу менеджера?
6. Які Вам відомі шляхи збереження трудового потенціалу менеджера ?
7. Як самореалізується особистість менеджера?
8. Що таке етика?
9. На чому базується зовнішня етика взаємовідносин організації з навколишнім середовищем?
10. Що спричиняє етичну поведінку?
11. Які інструменти поліпшення етичної поведінки менеджера в організаціях?
12. Чим визначається етика службових і ділових відносин?

ТЕМА 6. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ АДМІНІСТРАТИВНОГО АПАРАТУ

План

6.1. Технологія управління

6.2. Основні напрямки раціоналізації використання робочого часу керівника

6.3. Організація робочого місця працівників адміністративного апарату

6.1. Технологія управління

У поняття “технологія управління” входять: послідовність і процедури реалізації функцій управління, система і порядок документообігу в організації, порядок використання технічних засобів для роботи з інформацією (збір, обробка, аналіз, тиражування, використання, розподіл, збереження, знищення).

Технологія управління – це вміння, мистецтво так організувати роботу в апараті управління, щоб:

- розмежувати висококваліфіковану і низькокваліфіковану працю (виконання простих повторюваних операцій);
- раціонально розподілити обов’язки між виконавцями;
- систематизувати технологічні процеси управління;
- ввести нормування роботи працівників апарату управління;
- визначити для кожного рівня управління обсяги інформації і регламентувати інформаційні потоки;
- виключити дублювання і невиробничі витрати часу.

Основні вимоги до технології управління:

- формулювання проблем, розробка і вибір рішень повинні бути сконцентровані на тому рівні ієрархії управління, де знаходиться вся необхідна інформація і відповідні повноваження;
- інформація повинна надходити від усіх підрозділів організації незалежно від рівня управління і виконуваних функцій;
- вибір і ухвалення рішення повинні відбивати інтереси і можливості тих рівнів управління, на які буде покладено виконання рішення чи які зацікавлені в його реалізації;
- суворе дотримання підпорядкованості у відносинах ієрархії управління, жорстка дисципліна, висока вимогливість і беззаперечне підпорядкування.

Для правильної організації управлінських процесів організатору

виробництва, менеджеру будь-якого рівня необхідно:

- визначити характер, кількість і послідовність операцій, що складають конкретний процес;
- підібрати чи розробити для кожної операції відповідні способи, прийоми, технічні засоби;
- визначити оптимальні умови протікання процесу в часі і просторі.

Для правильної організації управлінських процесів організатору виробництва, менеджеру будь-якого рівня необхідно:

- визначити характер, кількість і послідовність операцій, що складають конкретний процес;
- підібрати чи розробити для кожної операції відповідні способи, прийоми, технічні засоби;
- визначити оптимальні умови протікання процесу в часі і просторі.

Ефективність технології управління прямо залежить від соціально-психологічної компетентності працівників апарату управління, що визначається ступенем оволодіння такими якостями, знаннями й уміннями:

- твереза самооцінка: знання себе, своїх сильних і слабких сторін, початкового і необхідного рівня розвитку своїх професійних і особистісних якостей;
- уміння розбиратися в людях: розпізнавання і розуміння індивідуальних розходжень, здатність знаходити індивідуальний підхід до різних людей;
- знання типових ділових і життєвих ситуацій, правил поведінки в кожній з них, здатність гнучко і швидко перебудовуватися;
- уміння говорити: точно і коротко викладати свої думки, володіти мистецтвом переконання, ведення переговорів;
- уміння слухати: бути уважним до думок і почуттів інших людей, добувати з почутого максимум цінної інформації;
- уміння читати: швидко, вибірково, осмислено, з тривалим запам'ятовуванням;
- уміння гідно і раціонально поводитися в конфліктних ситуаціях, правильно реагувати на критику, зауваження й образи.

Підвищенню ефективності технології управління сприяють:

- дослідження й аналіз організаційних операцій;
- опис операцій у текстовій і графічній формі;
- типізація, стандартизація і наступне поєднання однорідних

операцій;

– перехід на машинне виконання операцій і зниження тим самим трудомісткості управлінських процесів.

Збір і обробка інформації в управляючій системі, планування, підготовка і прийняття управлінських рішень, організаторська робота і контроль діяльності – всі ці процеси управлінського впливу на об'єкт управління повинні розглядатися як чітка послідовність операцій.

6.2. Основні напрямки раціоналізації використання робочого часу керівника

Ефективність роботи керівника залежить не тільки від стилю керівництва і методів управління, але й від рівня організації його праці. Специфіка управлінської праці, її творчий характер суттєво ускладнюють організацію праці керівника. Вміння керівника організовувати свою працю впливає на успіх управління в цілому. Тому організація праці керівника – далеко не його особиста справа. Відсутність чіткості, невпорядкованість робочого дня приводить до постійної зайнятості керівника, нераціонального використання часу працівників, інших служб і підрозділів. Ніхто не знає наперед, коли зможе обговорити з керівником назрілі питання. Виникає ланцюгова реакція по безладному, неефективному використанню робочого часу, яка виходить від керівника, а потім повертається до нього у вигляді додаткових витрат часу на впорядкування різних справ.

Вдосконалення організації праці керівника втрачає свій сенс, якщо він недостатньо повно визначив свої функції, не має уявлення про методи управління і не виробив свого стилю керівництва. Головним у цьому є чітка конкретизація його прав, обов'язків, відповідальності. Лише тоді можлива злагодженість і взаємодія у роботі.

Одним із важливих показників, який відображає, наскільки правильно побудовані процеси управління, є ступінь використання найважливішого ресурсу, яким володіє керівник, – його власного робочого часу. Покращання використання робочого часу пов'язане з необхідністю його вивчення і аналізу. При цьому встановлюють екстенсивну та інтенсивну характеристики використання робочого часу. Перша дозволяє виявити фактичну тривалість робочого дня по відношенню до нормованого, питому вагу втрат у загальному обсязі часу. Друга свідчить про якісний рівень використання робочого часу,

раціональність його структури.

Вивчення і аналіз використання робочого часу найдоцільніше проводити за певною класифікацією по кожній категорії управлінського персоналу з урахуванням функціональних обов'язків і специфічних особливостей їхньої діяльності. Об'єктом аналізу повинен бути відрізок часу з набором робіт, що періодично повторюються, – робочий день, тиждень, декада, місяць.

Фінські вчені И. Ніссинен і Є. Воутилайнен, досліджуючи питання ефективності використання часу керівника, розробили приблизну структуру витрат робочого часу лінійних керівників (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Приблизна структура витрат робочого часу лінійних керівників

№ п/п	Вид витрати робочого часу	Питома вага витрат часу за рівнями управління, %		
		Вищий	Середній	Низовий
1.	Оперативний контроль і аналіз роботи керованого об'єкта	20	25	40
2.	Вирішення поточних питань	15	20	30
3.	Вирішення перспективних питань	10	10	5
4.	Підвищення кваліфікації	10	10	6
5.	Участь у нарадах	15	10	5
6.	Робота із зовнішніми організаціями	10	5	
7.	Розгляд ділової кореспонденції	10	10	10
8.	Прийом співпрацівників	5	5	
9.	Планування особистої роботи	5	5	4
Всього		100	100	100

У нашій країні вивченню використання робочого часу не надається належної уваги. Але найсуттєвішим при проведенні досліджень з використання робочого часу є з'ясування з достатньою точністю, як і на що він витрачається, для того, щоб більш доцільно планувати його.

Тут можуть використовуватися самофотографії робочого дня, інтерв'ю, анкети, які заповнюються особисто керівниками і порівнюються із рекомендованою структурою витрат робочого часу. Збір даних можна доручити і секретарю керівника.

Аналіз використання робочого часу керівника дозволить виявити як екстенсивну, так і інтенсивну характеристики. На нижчому рівні управління часто нераціональні витрати часу пов'язані з виконанням невласливої керівнику роботи.

В результаті вивчення і аналізу використання робочого часу одержують повний перелік справ, якими зайнятий керівник.

Після цього можна приступати до планування і розподілу часу керівника. Планування слід починати з великих проміжків часу (наприклад, місяць) з наступною конкретизацією робіт на менші періоди (тиждень чи день). При плануванні розподілу загального фонду часу корисно поділити справи на такі, що повторюються, і нестандартні. Серед таких, що повторюються, можна виділити справи, виконання яких чітко фіксується. До них належать явки до керівництва у дні нарад і відвідувань, прийом відвідувачів, засідання, регулярні зустрічі з керівниками служб, робота з поштою, телефонні розмови. Чим більше справ вдається зафіксувати, тим стійкіше планування часу.

Спочатку слід планувати час вищого керівництва, а потім час підлеглих. Для забезпечення стійкості планів при їхній реалізації необхідно вводити в плани резерви часу, які можуть бути використані на непередбачені оперативні справи. Корисно складати плани так, щоб в них було місце для відміток про виконання.

Планування у "самоменеджменті" є процесом розподілу часу на майбутній часовий період, який здійснюється у відповідності до таких правил.

1. Оскільки заздалегідь неможливо передбачити, які завдання потрібно буде виконати протягом планового періоду, план необхідно складати на певну частину робочого часу. Як показує досвід, найкраще планувати 60% робочого часу. Виходячи із 8-годинного робочого дня, запланована активність не повинна перевищувати 5-6 годин. 20% часу резервується на дії, потреби та інтереси, які не можна передбачити; 20% – на творчу діяльність керівника. Отже співвідношення між планованим часом і резервом має бути 60:40.

2. Для складання раціонального плану необхідно завжди мати уявлення про можливі майбутні справи, які необхідно розділити за

тривалістю виконання довго-, середньо- і короткотермінові завдання, встановити їх пріоритетність і діяти у відповідності до неї, навіть якщо менш важливі справи даються до виконання набагато легше, ніж важливі.

3. План повинен бути реалістичним, тобто планується такий обсяг робіт, який може бути виконаний.

4. План треба складати у письмовій формі, де слід виділити місце для відмітки про виконання. В такому випадку ніщо не буде забуто і завжди можна мати повне уявлення про стан виконання.

5. Невиконані завдання варто переносити в план наступного періоду, якщо вони ще актуальні.

6. Необхідно вказувати по кожній дії точні терміни виконання. Слід розрізняти важливі справи та термінові і позбуватися "тиранії" нагального, бо не завжди термінові справи бувають важливими.

7. У плані треба відводити час на планову роботу.

8. План складається так, щоб чергувалися довго- і короткотермінові завдання, робота наодинці і у співпраці.

9. Плани треба погоджувати з планами інших працівників – начальника, колег, підлеглих.

Планування є закритою системою, в якій усі види цілей є взаємопов'язаними: довготермінові конкретизуються у середньотермінових і поточних аж до плану дня. По закінченні відповідного планового періоду визначаються результати шляхом порівняння "план-факт", які можуть впливати на уточнення чи коригування плану наступного дня або більш тривалого періоду.

Складати конкретні плани на більш-менш тривалий період важко. Тому на практиці звичайно обмежуються розробкою плану особистої роботи на день, тиждень, місяць.

Денний план керівника можна складати за методом "Альпи", який включає п'ять стадій:

- 1) складання переліку завдань;
- 2) оцінка тривалості дій щодо виконання кожного завдання;
- 3) резервування часу;
- 4) прийняття рішення про пріоритети і делегування (передоручення) роботи;
- 5) контроль виконаного.

Перелік завдань варто записувати у спеціально розробленому формулярі, де вказується вид діяльності, хто або що бере участь. При цьому доречно використовувати скорочення (В - візит, Т - телефонна

розмова, Ч - читання тощо).

Важливим засобом фіксування плану є щоденник часу, який виготовляється на промисловій основі у вигляді книжки чи скріплених окремих листів. Щоденник часу є одночасно календарем, особистим щоденником, записником, довідником телефонів. Він складається, як правило, з трьох частин:

- календарна частина, в якій є різні формуляри для місячних, декадних (тижневих), денних планів, які регулярно заповнюються;
- розділ службових і приватних дат, де вказуються: терміни проведення нарад і семінарів, різних заходів; різні тарифи і ставки; розклади руху транспорту; список днів народження;
- розділ адрес і телефонів.

На другій стадії для кожного завдання проставляється час, необхідний для його виконання.

На третій-четвертій стадіях запланований час доводиться до 60% робочого дня. При цьому скорочується час, необхідний для виконання окремих завдань, встановлюються пріоритети і можливості передоручення. Таким чином, в остаточному варіанті план дня повинен містити по кожному завданню час виконання, пріоритетність і можливе делегування, при якому вказується, кому воно делегується.

При вмілому використанні методу "Альпи" керівник може щоденно зекономити 10-20% робочого часу.

Прийняття рішення про пріоритети – це встановлення черговості виконання завдань. Це вміння правильно розпорядитися своїм часом і навчити своїх підлеглих розпоряджатися ним таким же чином.

Існують різні критерії і методи для встановлення пріоритетності завдань. Одним з них є так званий АБВ-аналіз, сутність якого полягає в тому, що за допомогою букв А, Б, В усі завдання поділяються на три класи:

А – найважливіші. Вони становлять 15% усіх справ керівника, але значимість їх складає 65% (вклад у досягнення мети);

Б – важливі завдання, на які припадає 20% від усіх завдань, і значимість їх-20%;

В – менш важливі і несуттєві завдання, які становлять 65% усього обсягу справ керівника, але значимість їх лише 15%.

З цим методом пов'язаний "принцип В. Паретто" або "80:20". Згідно з цим принципом окремі малі частки всередині даної групи або множини мають набагато більшу значимість, ніж це відповідає їх питомій вазі у цій групі. Це співвідношення тяжіє до 80:20.

Спостереження показали, що 20% покупців товару дають 80% обороту, а решта 80% покупців – 20% обороту. 20% помилок зумовлюють 80% втрат, 80% помилок – 20% втрат. У "самоменеджменті" цей принцип означає, що за перші 20% часу керівника досягається 80% результатів. Інші 80% часу приносять лише 20% результатів.

Стосовно повсякденної роботи це означає, що не варто братися спочатку за найлегші, цікаві і такі, що вимагають найменше часу, справи. Необхідно приступати до завдань у відповідності до їх значимості і важливості. Спочатку – життєво важливі проблеми, а потім – численні другорядні.

Використання принципу Паретто конкретизується, якщо всі завдання проаналізувати по їх частці в підсумковому результаті, а потім розподілити їх за категоріями А, Б, В згідно з АБВ-аналізом. Рекомендується в першу чергу братися за справи А, щоб з допомогою небагатьох дій досягти найбільшого ефекту. Ці справи повинен виконувати сам керівник, не передоручаючи нікому. Завдання категорії Б можуть делегуватися іншим особам, а категорії В – всі повинні делегуватися.

Відповідно до цього у денному часі керівника кожній категорії завдань відводиться час, що відповідає її значенню: 65% запланованого часу – завдання А; 20% – справи Б; 15% – завдання В. Завдання Б і В оцінюються з точки зору можливості їх делегування.

Таким чином, встановлення пріоритетів – найбільш відповідальний етап планування і техніки роботи керівника.

Інколи дуже важко встановити, якій роботі надати перевагу. Тоді можна скористатися методом Д. Ейзенхауера, згідно з яким пріоритети встановлюються за такими критеріями, як важливість і терміновість. Встановивши пріоритетність виконання завдань, керівник частину завдань повністю делегує підлеглим.

Крім планування і розподілу часу, що, безперечно, є основою раціонального його використання керівником, виділяють й інші напрямки раціональної організації праці керівника, найвагомішими серед яких є:

- правильна організація і проведення службових контактів;
- раціональна робота з документами та інформацією.

Взаємодію керівника із працівниками, іншими керівниками (вищими і нижчими) прийнято називати службовими контактами. В них реалізуються методи і стилі керівництва. Серед службових

контактів особливе значення мають індивідуальні бесіди керівника з працівниками і наради. Особиста бесіда – це одна з форм спілкування керівника з підлеглими або вищим начальством. Зміст, призначення і результати особистих бесід різноманітні: видача завдань, одержання інформації, її передача, знайомство з працівником, покарання. При такій формі спілкування тон розмові задає керівник. Вміння проводити співбесіди – одна із ознак таланту керівника, яка багато в чому залежить від особистості керівника: його темпераменту, культури, симпатій і антипатій та інших факторів.

Значну частину робочого часу керівника займають наради. На думку західних дослідників, на проведення нарад і зустрічей у керівників вищої і середньої ланок йде до 60% робочого часу.

Це одна з найефективніших форм обміну інформацією і досвідом роботи, обговорення питань і доведення конкретних завдань до виконавців. З допомогою нарад прискорюється процес прийняття рішень, підвищується їх обґрунтованість. Службові наради – це також форма участі широкого кола працівників в управлінні.

Розрізняють наступні види нарад:

- наради для поінформування персоналу про стан справ, надзвичайні обставини. В науковій літературі такі наради називають роз'яснювальними, інформаційними, навчальними;
- робочі наради (або проблемні) для прийняття управлінських рішень, які вимагають всебічного аналізу і погодження.

Наради першого виду вимагають, щоб на них були присутні представники, як правило, всіх підрозділів підприємства. Вони багатолюдні і за формою подібні до зборів. Дискусії тут не розгортаються. Звичайно виступає один або кілька доповідачів, потім вони відповідають на питання. Такі наради повинні бути короткими.

Робочі наради рекомендується проводити з невеликою кількістю людей (до 6-8 чол.) для забезпечення ефективної групової роботи.

Підвищення ефективності роботи нарад в плані економії робочого часу має важливе значення. Тому перед проведенням наради слід проаналізувати доцільність її проведення. Може, краще обійтися кількома особистими розмовами чи телефонними переговорами або розіслати певну інформацію і зібрати письмові зауваження щодо неї.

Службові контакти можуть бути як безпосередніми, так і опосередкованими. Найефективнішим засобом непрямих комунікацій керівника із службовцями та діловими партнерами є телефон.

Для успішної організації праці керівник повинен мати навички

роботи з документами та інформацією взагалі шляхом використання технічних засобів. Робота з інформацією займає від 5 до 10% загального фонду часу керівника. Вона включає роботу з кореспонденцією (вхідною, вихідною) та читання службових записок, спеціальних публікацій, циркулярів вищих організацій, нормативних актів.

Керівник повинен ознайомитися з кожним документом, що надійшов, оцінити ситуацію, прийняти рішення і оформити його у вигляді резолюції.

Одержання і обробка ділової кореспонденції передбачає, в свою чергу, підготовку і відправлення листів, відповідей. Ці два види робіт взаємно пов'язані.

В сучасних умовах налагодження ділових стосунків з фірмами інших країн необхідно дотримуватись правил ділової етики.

6.3. Організація робочого місця працівників адміністративного апарату

Привабливість робочого місця сприяє зростанню продуктивності і поліпшенню самопочуття персоналу. Робочі місця менеджерів, працівників апарату управління і всіх співробітників повинні бути організовані й обладнані з урахуванням цілого ряду вимог, основними з яких є наступні: інформаційні, економічні, ергономічні, гігієнічні, естетичні, технічні й організаційні вимоги.

Інформаційні вимоги охоплюють комплекс заходів щодо інформаційного забезпечення роботи менеджера: визначення обсягів і структури інформації, яка надходить на робоче місце, обробляється на ньому, створюється і передається на інші робочі місця. Інформація, що концентрується на робочому місці, повинна відповідати загальним принципам наукової організації праці, вимогам до управлінської інформації і бути достатньою для виконання службових обов'язків.

Економічні вимоги передбачають таку організацію робочого місця, при якій витрати на його утримання мінімальні, однак достатні для його нормального функціонування.

Ергономічні вимоги вивчаються і формулюються галуззю науки, яка називається ергономікою. Ергономіка вивчає функціональні можливості людини в трудових процесах з метою створення для неї оптимальних умов праці, що роблять її високопродуктивною і надійною, одночасно забезпечують людині необхідні зручності і зберігають її силу, здоров'я і працездатність. Таким чином, усе, що оточує працюючу людину, – приміщення, меблі, устаткування,

машини, механізми, повинно відповідати вимогам ергономіки і бути максимально пристосованим до людини, до її фізичної, фізіологічної й естетичної природи.

Гігієнічні вимоги – це вимоги до освітленості, повітрообміну, температурного режиму, вологості, шуму й інших факторів середовища, які впливають на здоров'я і працездатність людини.

Естетичні вимоги. Продуктивність праці людини значною мірою залежить від зовнішнього оформлення середовища, в якому вона трудиться. Це зовнішній вигляд приміщення і робочих приладів, їхня колірна гама, наявність живих квітів.

Технічні вимоги. Для будь-якої роботи необхідний визначений простір для розміщення меблів, устаткування, проходів і самого працівника. Повинна враховуватися особливість роботи управлінського персоналу: необхідність спілкування в процесі роботи з іншими людьми, для яких також необхідна площа. Санітарними нормами передбачені розміри робочих площ і меблів для різних категорій службовців.

Організаційні вимоги. Повинна бути визначена сфера компетенції працівника на визначеному робочому місці, його права, обов'язки, підпорядкованість, вертикальні і горизонтальні зв'язки з іншими робочими місцями, форми і методи стимулювання ефективної роботи. Ці питання вирішуються шляхом розробки положень про структурні підрозділи і посадові інструкції.

Останнім часом на багатьох підприємствах інтенсивно впроваджуються японські методи управління продуктивністю праці, що включають, у тому числі, і підвищення культури виробництва. Стосовно організації робочого місця ці методи передбачають наступні вимоги:

- прибрати непотрібні предмети з робочого місця;
- правильно розташовувати і зберігати необхідні предмети й інструменти;
- постійно підтримувати чистоту і порядок на робочому місці;
- постійно підтримувати робоче місце в готовності до проведення робіт;
- кожному працівнику засвоїти і неухильно дотримуватися перерахованих вимог.

Існують науково обґрунтовані норми і правила облаштованості робочих місць менеджерів і працівників апарату управління. Правила облаштованості робочих місць поширюються на робочі кабінети,

меблі і технічні засоби, розміри і устрій яких повинні відповідати визначеним вимогам.

Планування робочого місця передбачає устаткування його з урахуванням усіх вищезначених вимог.

Професійно обладнане робоче місце виключає втрати часу, пов'язані з недоцільними переміщеннями, забезпечує раціональне виконання обов'язків і економне використання площі.

Кабінети. Розміри кабінетів, які рекомендуються для працівників апарату управління:

- кабінет директора – 24-54 кв. м;
- кабінет заступника директора – 12-35 кв. м;
- кабінет начальника відділу – 8-24 кв. м;
- кабінет фахівця – 4-8 кв. м;
- кабінет оператора комп'ютерного набору – 3,5-5 кв. м.

У кабінеті, де працюють кілька співробітників, повинні бути передбачені проходи шириною 60 см для однієї людини і шириною 120 см для проходу двох чоловік. Відстань від столу до стіни чи до сусіднього робочого місця повинна бути не менше 85 см.

Меблі для устаткування робочого місця: письмові столи, крісла (стільці), шафи книжкові для збереження документів і шафи для верхнього одягу. Офісні меблі, якими обладнане робоче місце, можуть бути різними за формою і кольором, але вони обов'язково повинні відповідати антропометричним даним працівника, для якого це робоче місце призначене.

Письмові столи рекомендується мати таких розмірів: довжина 150-160 см, ширина 65-70 см, висота від 70 до 78 см:

- при зрості працівника менше 160 см – 70 см;
- при зрості працівника менше 170 см – 72 см;
- при зрості працівника менше 180 см – 75 см;
- при зрості працівника більше 180 см – 78 см.

Шухляди письмових столів повинні бути пристосовані для зручного збереження і пошуку канцелярських приладів і вертикального збереження справ.

Крісла (стільці) рекомендується мати такої висоти: при зрості працівника менше 170 см – 45 см, при зрості менше 180 см – 47 см.

Технічні засоби призначені для копіювання, сканування текстових документів, виконання графічних робіт, збереження і пошуку документів, їхньої обробки, адміністративного зв'язку і сигналізації, відображення аудіовізуальної інформації.

Сучасне робоче місце в обов'язковому порядку комплектується персональним комп'ютером з необхідним набором периферійних пристроїв.

Зручним і ефективним технічним засобом є диктофон, що, як правило, використовується для таких цілей:

- підготовка листів, наказів, розпоряджень, пояснювальних записок;
- запис резолюцій, вказівок, запитів, нотаток, нагадувань;
- фіксування з метою запам'ятовування і подальшого передруку і використання думок і пропозицій;
- запис ходу нарад, зборів, засідань, текстів виступів, доповідей, прийнятих рішень.

Кабінет керівника складається з трьох функціональних зон: робочої зони, зони нарад і зони відпочинку.

Робочі кабінети керівників, які проводять прийом працівників і відвідувачів зі службових і особистих питань, проводять наради, приймають і передають конфіденційну інформацію, розміщують в окремих приміщеннях квадратної чи прямокутної форми. Висота стелі повинна бути не менше 3 м, стіни пофарбовані у світлі тони.

Робочий кабінет менеджера може бути обладнаний і в загальному приміщенні, але окремо від робочих місць підлеглих.

Робоче місце (кабінет) керівника звичайно складається з трьох функціональних зон: робочої зони, зони нарад і зони відпочинку.

Робоча зона включає письмовий стіл, стіл-приставку, поворотне крісло, бокси для документів, шафу, сейф, комп'ютер, переговорний пристрій.

Як раціонально обладнати робоче місце:

- письмовий стіл встановити перпендикулярно до вікна, щоб світло падало ліворуч (для лівші – праворуч);
- вхідні двері знаходяться в полі зору;
- стіл і стільці розташовані подалі від джерел тепла;
- сейф для документів не знаходиться в полі зору відвідувачів;
- за спиною, крім дошки чи екрана, нічого не розміщено;
- забезпечена можливість для одночасного відкривання двох шаф, що стоять одна напроти другої;
- меблі розміщені так, що, не підводячись, можна дістати максимальну кількість предметів.

Зона нарад включає стіл для нарад зі стільцями і кріслом головуючого. У залежності від площі кабінету вона може бути

організована самотійно чи сполучена з робочим місцем – у цьому випадку стіл для нарад розташовується на місці приставного столу (по 4-5 стільців з кожної сторони).

Зона відпочинку обладнується журнальним столиком, кріслами, індивідуальним освітленням, телевізором і розташовується в місці, протилежному робочій зоні.

У кабінеті можуть бути розміщені квіти, портрети, картини, призи, грамоти, дипломи, зразки продукції, макети тощо.

Як раціонально використовувати робочий стіл:

- нічого зайвого, навіть чистий аркуш паперу відволікає увагу;
- усе, що береться правою рукою, розміщується праворуч, інше – ліворуч (аналогічно розміщуються предмети й у шухлядах письмового столу);
- усі предмети розміщуються так, щоб забезпечити найкращу послідовність їхнього переміщення й оптимальний порядок;
- кожен предмет повинен мати своє місце, і воно повинно бути постійним;
- предмети, що використовуються найбільш часто, розміщуються в зоні, яка забезпечує можливість роботи зігнутими в ліктях руками;
- письмовий стіл використовується тільки для поточної роботи, але не для складування архівних матеріалів;
- документи, які використовують для поточної роботи, розміщуються так, щоб забезпечити їх швидкий пошук і перегляд;
- комп'ютер розміщується ліворуч чи праворуч;
- засоби зв'язку розміщуються ліворуч на окремому столі чи тумбі; канцелярські прилади розміщуються в спеціальних лотках.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Що входить у поняття “технологія управління”?
2. Визначте основні вимоги до технології управління.
3. Що впливає на ефективність технології управління ?
4. Назвіть основні напрямки раціоналізації використання робочого часу керівника.
5. На які питання дає відповідь здійснення планування у "самоменеджменті" ?
6. Особливості складання денного плану керівника за методом

"Альпи".

7. Особливості застосування методу АБВ-аналізу для встановлення пріоритетності завдань.

8. У чому полягають особливості встановлення пріоритетності виконання завдань за методом Д. Ейзенхауера.

9. У чому полягають особливості організації робочого місця працівників адміністративного апарату ?

10. Основні вимоги до організації робочих місць працівників адміністративного апарату.

11. Особливості облаштування робочого кабінету керівника.

10. Що таке "самоменеджмент"?

РОЗДІЛ II

Технологія адміністративного менеджменту

ТЕМА 7. Планування в адміністративному менеджменті

План

7.1. Планування як вид адміністративної діяльності

7.2. Етапи стратегічного планування

7.3. Поточне планування в адміністративному менеджменті

7.4. Бізнес-планування

7.1. Планування як вид адміністративної діяльності

Кожна організація, починаючи свою діяльність, зобов'язана чітко уявляти потребу на перспективу у фінансових, трудових і інтелектуальних ресурсах, джерела їхнього одержання, а також уміти точно розраховувати ефективність використання наявних засобів у процесі діяльності. Керівництво підприємств не може домогтися стабільного успіху, якщо не буде чітко й ефективно планувати свою діяльність, постійно збирати й акумулювати інформацію як про стан цільових ринків, становище на них конкурентів, так і про власні перспективи і можливості.

При всьому різноманітті форм підприємництва існують ключові положення, які застосовуються практично в усіх сферах діяльності і для різних фірм, необхідні для того, щоб вчасно підготуватися, обійти потенційні труднощі і небезпеки, тим самим зменшити ризик у досягненні поставлених цілей. Розробка стратегії і тактики виробничо-господарської діяльності організації є найважливішим завданням його керівництва.

Рівень плановірності в багатьох ефективно функціонуючих компаніях демонструє осмисленість і визначеність їх діяльності. Сучасне планування характеризується усвідомленням його необхідності з метою забезпечення ефективного організування, мотивування, контролювання та регулювання діяльності організації, запобігання втратам і зменшення ризиків.

Процес планування формує орієнтир майбутньої діяльності організації.

Планування – вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення.

Суть планування проявляється в конкретизації цілей розвитку всієї фірми та кожного підрозділу окремо на певний період; визначенні господарських завдань, засобів їх досягнення, термінів та послідовності реалізації; виявлення матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, які необхідні для вирішення поставлених завдань.

У залежності від змісту, мети і завдань виділяють такі форми планування та види планів:

1. Форми планування в залежності від тривалості планового періоду:

- перспективне планування (прогнозування);
- середньострокове планування;
- поточне (бюджетне, оперативне) планування.

2. Види планів:

а) в залежності від змісту господарської діяльності – плани науково-дослідницьких та дослідницько-конструкторських робіт; виробництва і збуту; матеріально-технічного постачання; фінансовий план;

б) в залежності від організаційної структури підприємства (фірми) – плани виробничої дільниці; плани дочірньої компанії.

Планування – початковий етап управління. Однак це є не єдиний акт, а процес, який триває до завершення комплексу операцій, що плануються.

Планування містить у собі визначення:

- кінцевої та проміжної мети;
- завдань, вирішення яких необхідне для досягнення мети;
- засобів та способів їх вирішення;
- необхідних ресурсів, їх джерел і способу розподілу.

Нині значна увага приділяється перспективному плануванню як інструменту централізованого управління. Таке планування охоплює період від 10-ти до 20-ти років (частіше 10-12 років). Воно передбачає розробку загальних принципів орієнтації фірми на перспективу (концепцію розвитку); визначає стратегічний напрям і програму розвитку, зміст і послідовність здійснення найважливіших заходів, які забезпечують досягнення поставленої мети.

Перспективне планування допомагає приймати рішення з комплексних проблем діяльності фірми в міжнародному масштабі:

- визначення напрямів і розмірів капіталовкладень та джерел їх фінансування;

- впровадження технічних новинок і прогресивної технології;
- диверсифікація виробництва й оновлення продукції;
- форми здійснення закордонних інвестицій в умовах придбання нових підприємств;
- удосконалення організації управління в окремих підрозділах і кадровій політиці.

В системі перспективного планування в залежності від методології і мети розрізняють довгострокове і стратегічне планування.

Стратегічне планування має на меті дати комплексне наукове обґрунтування проблем, з якими може зіткнутися фірма в майбутньому, і на цій основі розробити показники розвитку фірми на плановий період.

За основу при розробці стратегічного плану беруть:

- аналіз перспектив розвитку фірми, завданням якого є виявлення тенденцій і факторів, що впливають на розвиток відповідних тенденцій;
- аналіз позицій у конкурентній боротьбі, завдання якого полягає у визначенні, наскільки конкурентоспроможна продукція фірми на різних ринках і що фірма може зробити для поліпшення результатів роботи в конкретних напрямках;
- вибір стратегії на основі аналізу перспектив розвитку фірми в різних видах діяльності та визначення пріоритетів з конкретних видів діяльності з точки зору її ефективності й забезпечення ресурсами;
- аналіз напрямів диверсифікації видів діяльності, пошук нових, більш ефективних її видів і визначення результатів, що очікуються.

Середньострокові плани найчастіше охоплюють п'ятирічний строк, оскільки він найбільш точно відповідає періоду оновлення виробничого апарату та асортименту продукції. В цих планах формуються основні завдання на встановлений період, наприклад, виробнича стратегія фірми в цілому і кожного підрозділу (реконструкція та розширення виробничих потужностей, освоєння нової продукції і розширення асортименту); стратегія збуту; фінансова стратегія; кадрова політика; визначення обсягу та структури необхідних ресурсів і форм матеріально-технічного постачання з урахуванням внутріфірмової спеціалізації та кооперування виробництва. Середньострокові плани передбачають розробку в певній послідовності заходів, які спрямовані на досягнення мети, визначеної довгостроковою програмою розвитку.

Поточне планування здійснюється шляхом детальної розробки оперативних планів для фірми в цілому та її окремих підрозділів. Наприклад, програми маркетингу, планів з наукових досліджень, планів з виробництва, матеріально-технічного забезпечення. Основними ланками поточного плану виробництва є календарні плани (місячні, квартальні, піврічні). Це – детальна конкретизація мети і завдань, які поставлені перспективними та середньостроковими планами.

Реалізація оперативних планів здійснюється через систему бюджетів або фінансових планів, що складаються на рік або короткий строк по кожному підрозділу окремо. Бюджет формується на основі прогнозу збуту, що необхідно для досягнення визначених планом фінансових показників. При його складанні насамперед враховуються показники, розроблені в перспективних або оперативних планах. Через бюджет здійснюється взаємозв'язок між перспективним, поточним та іншими видами планування.

7.2. Етапи стратегічного планування

Стратегічне планування є головним засобом визначення, розроблення курсу розвитку організації з метою реалізації її місії, досягнення цілей тощо.

Стратегічне планування – різновид управлінської діяльності, який полягає в реалізації комплексу заходів, пов'язаних із визначенням стратегії діяльності організації, тобто комплексного плану перспективного розвитку організації.

За своїм змістом стратегічне планування передбачає формулювання місії; визначення цілей організації; аналіз її стану на засадах оцінки факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ; оцінку стратегічних альтернатив (можливостей) і вибір стратегії діяльності.

У процесі здійснення стратегічного планування необхідно враховувати такі аспекти:

- розподіл ресурсів (фондів, технологій, досвіду, управлінських кадрів тощо);
- адаптацію до зовнішнього середовища (поліпшення стосунків з оточенням);
- внутрішню координацію (відображення сильних і слабких сторін організації);
- усвідомлення організаційних стратегій (формування

організації, здатної вчитися на попередніх стратегічних рішеннях).

Як правило, стратегічне планування здійснюється невеликим за чисельністю (5-10 осіб) спеціальним плановим відділом, а розробленим стратегії повинні розглядатися на нарадах вищого керівництва один раз на рік.

Стратегічне планування є складним процесом, який охоплює декілька етапів (рис. 7.1).

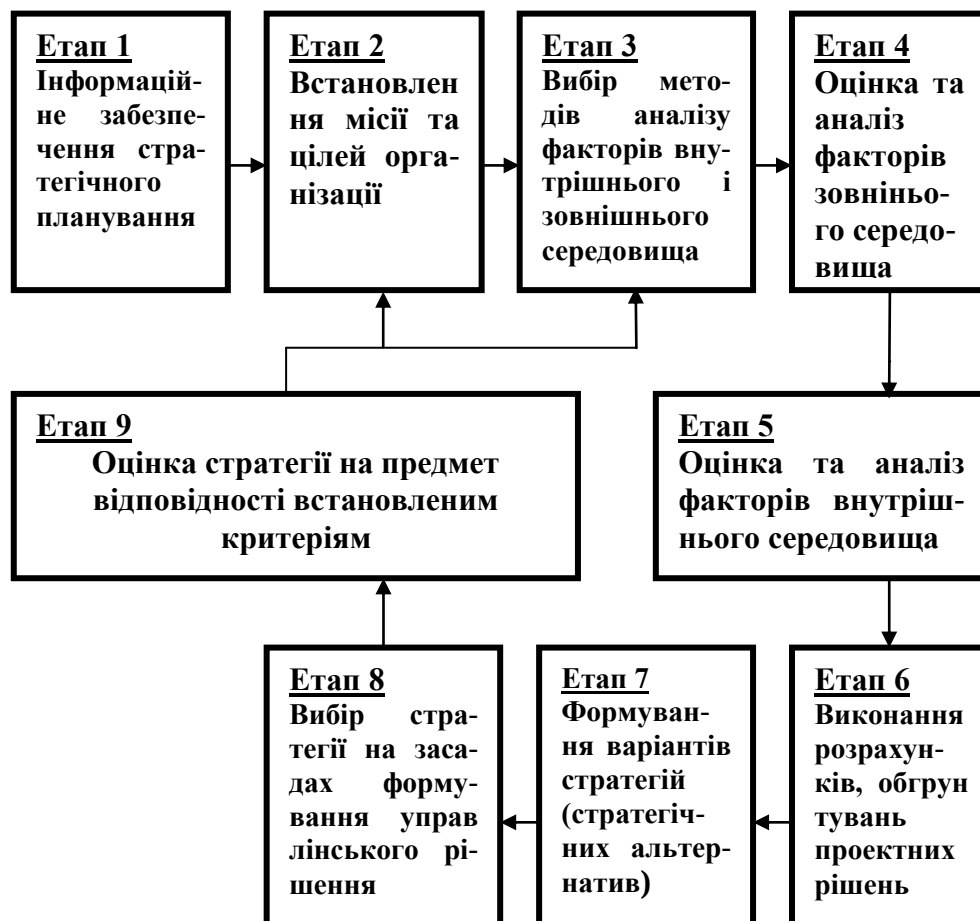


Рис. 7.1. Схематична модель стратегічного планування

Етап 1. Інформаційне забезпечення стратегічного планування. Полягає в підборі, класифікації та підготовці до використання інформації щодо розроблення стратегії, яка надасть досить повну та об'єктивну характеристику факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, можливих стратегій, методичного забезпечення. Особливо важливою при цьому є необхідність використання сучасних інформаційних технологій.

Етап 2. Визначення місії і цілей організації. Місія – це чітко виражена причина існування організації. Формулювання, усвідомлення та проголошення місії організацією є важливим

орієнтиром і критерієм оцінки її діяльності.

Місія може охоплювати такі напрями:

- турботу про працівників;
- турботу про виробництво;
- політику зростання та фінансування фірми;
- виробничі технології;
- методи виходу й функціонування на ринку, пошуку потенційних ринків;
- задоволення потреб споживачів;
- публічне оголошення переконань і цінностей тощо.

Цілі – це конкретний очікуваний стан організації. Вони бувають довгостроковими (5 і більше років), середньостроковими (1-5 років) і короткостроковими (до 1 року).

Цілі охоплюють усі сфери організаційного, виробничо-господарського, економічного функціонування організації. *Формуючи системи цілей, слід мати на увазі, що вони повинні:*

- бути конкретними і підлягати вимірюванню;
- охоплювати всі рівні організації (ієрархічні);
- мати різну тривалість (довгострокові, середньострокові, короткострокові);
- бути досяжними та зрозумілими;
- бути взаємодоповнюючими та взаємоузгодженими тощо.

Етап 3. Вибір методів аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. На цьому етапі використовують такі методи дослідження, як порівняння, експертні оцінки, системний аналіз, статистичні і соціологічні дослідження, сукупна думка реалізаторів, споживачів тощо.

Етап 4. Оцінка і аналіз факторів зовнішнього середовища. Суть його полягає в дослідженні представлених факторів. Важливо послуговуватися методикою, яка дала б змогу кількісно оцінити вплив кожного з них.

Етап 5. Оцінка і аналіз факторів внутрішнього середовища. Передбачає вивчення стану факторів внутрішнього середовища організації (працівники, цілі, технологія, завдання, структура, ресурси). Це здійснюється шляхом дослідження стану фінансів, обліку, нормування та оплати праці, культурного рівня організації, використання робочої сили тощо, а також можливостей організації на ринку (маркетингові дослідження) тощо. Отримані результати дають змогу визначити сильні та слабкі позиції підприємства.

Етап 6. Виконання розрахунків, обґрунтувань, проектних розробок. Суть його полягає у визначенні найважливіших показників (економічних, соціальних, технологічних тощо), які найповніше характеризують очікувані стратегії та виявлені тенденції їх зміни, а також у доборі необхідних проектних заходів, що забезпечують формування стратегій. Це потребує підготовленої методичної бази, кваліфікованих кадрів, належного технічного забезпечення.

Етап 7. Формування варіантів стратегій (стратегічних альтернатив). Особливість цього етапу полягає в розробленні можливих для організації варіантів стратегічних планів, тобто базових стратегій або окремих складових одного стратегічного плану.

Етап 8. Вибір оптимальної стратегії. Є найважливішим етапом стратегічного планування. Полягає у виборі оптимальної стратегії діяльності організації на основі оцінювання таких факторів: очікувана ефективність, рівень ризику, ринкова ситуація, вплив минулих стратегій, вплив власників, залежність від фактора часу, вплив внутрішнього і зовнішнього середовища тощо.

Оцінювання стратегічних альтернатив передбачає їх перевірку на оптимальність за такими основними критеріями: ступінь їх відповідності місії та цілям, забезпечення конкурентних переваг, рівень урахування факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, забезпечення ефективної роботи підприємства.

Реалізацію цього етапу доцільно здійснювати шляхом формування управлінського рішення про вибір оптимальної стратегії та відхилення ризикованих.

Етап 9. Оцінювання стратегії. Полягає у з'ясуванні її відповідності місії та цілям організації, а також у правильності добору методів аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Це забезпечує, з одного боку, очікувану цілеспрямованість стратегії, з іншого – достовірність аналізу вихідної інформації.

Правильно обрана, своєчасно скоригована стратегія є однією із запорук успішної діяльності організації. Кінцевим результатом стратегічного планування, як і будь-якої іншої функції менеджменту, є розроблені методи менеджменту, прийняті конкретні управлінські рішення, а також затверджені певні показники (рівень прибутків, обсяг реалізації, величина витрат, рентабельність тощо) діяльності організації.

Стратегічне планування визначає, чого і коли прагне досягнути організація. Але для цього важливо знати, як реалізувати стратегію,

тобто забезпечити ефективне оперативне (поточне) планування.

7.3. Поточне планування в адміністративному менеджменті

А)Тактичне планування

Тактичні плани розробляють для забезпечення окремих частин плану стратегічного. Є вислів: "Виграти бій, та програти війну". Тактичний план співвідноситься зі стратегією, як бій із війною. Тактичне планування – це організована послідовність дій, розроблених з метою виконання стратегічного плану. Стратегія зосереджує увагу на ресурсах, середовищі, місії, тоді як тактика стосується переважно людей та їхньої діяльності.

Розробка тактичних планів.

Незважаючи на те, що тактичне планування залежить від багатьох чинників, які відрізняються в кожній конкретній ситуації, головну його лінію можна окреслити.

По-перше, менеджеру потрібно з'ясувати, на виконання яких тактичних цілей, що впливають із широкої стратегічної мети, спрямоване планування. Випадкова ситуація потребує особливого тактичного плану, однак він також узгоджується зі стратегічним.

По-друге, якщо стратегічний план змальовує ціль загалом, то тактичний стосується конкретних ресурсів та часових меж. Стратегією може бути досягнення першості в галузі чи на ринку, тоді як тактичний план визначає діяльність, що приведе до досягнення цієї мети.

Крім того, тактичне планування передбачає використання людських ресурсів. Менеджери, задіяні в тактичному плануванні, витрачають багато часу на роботу з іншими людьми. Їм доводиться сприймати інформацію як всередині організації, так і з-за її меж, ефективно її опрацьовувати і передавати далі.

Виконання тактичних планів.

Яким би добрим не був тактичний план, успіх залежатиме від того, як його виконуватимуть, тобто від використання ресурсів, ефективного ухвалення рішень та заходів. Менеджер може запропонувати чудову ідею, однак її можуть провалити поганим виконанням. Чітке виконання залежить від низки важливих чинників.

Перш за все, менеджер повинен оцінити усі можливі варіанти дій у світлі головної мети, якої потрібно досягти, а також перевірити, що особа, відповідальна за ухвалення рішення, має достатньо ресурсів та інформації для виконання своєї роботи. Вертикальні та горизонтальні

зв'язки, поєднання зусиль сприятимуть мінімізації конфліктів та неузгодженостей. Крім того, менеджер зобов'язаний виконувати моніторинг поточної діяльності.

Б) Оперативне планування

Іншим важливим елементом ефективного планування організації є розробка і виконання оперативних планів. Ці плани є складовими планів тактичних і спрямовані на досягнення оперативних цілей. Вони мають вузьку сферу застосування та короткий термін реалізації, їх виконують менеджери нижчої управлінської ланки. Оперативне планування є логічним розвитком стратегічного планування, способом реалізації стратегії організації з метою утвердження її місії.

Оперативне планування – різновид управлінської діяльності, який полягає в реалізації комплексу заходів, пов'язаних із розробленням оперативного плану з метою реалізації обраної стратегії.

Графічну модель процесу оперативного планування наведено на рис. 7.2.

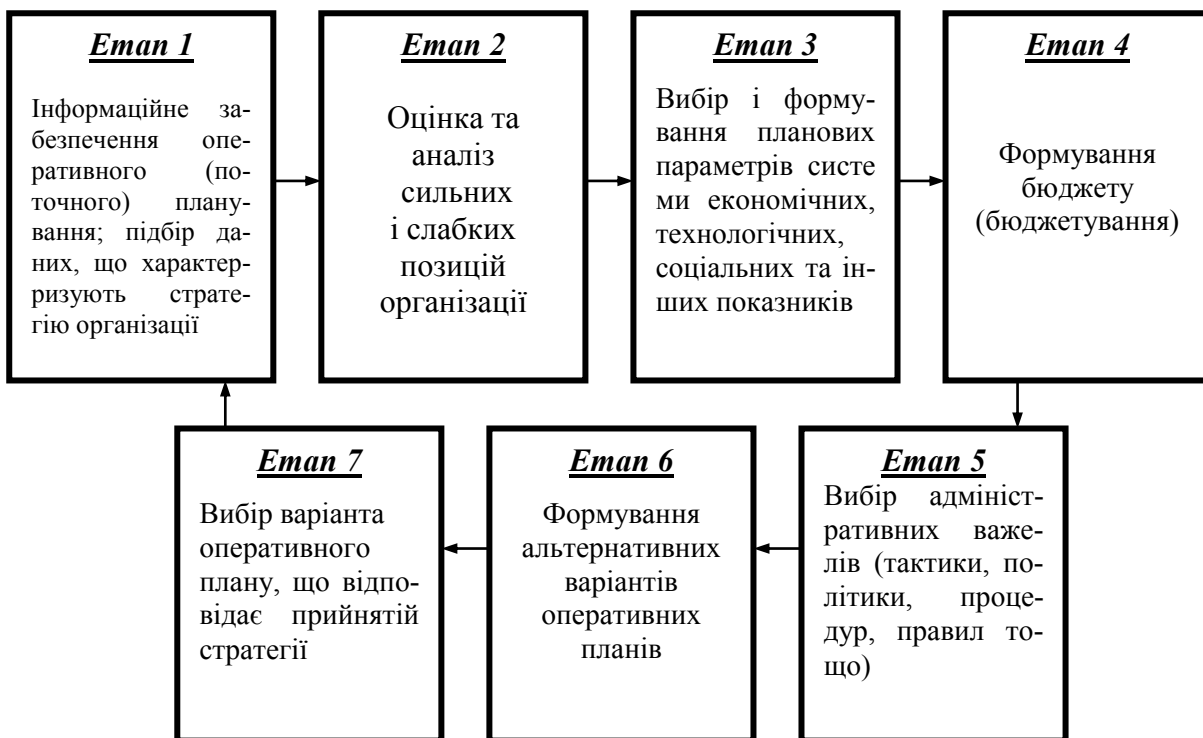


Рис. 7.2. Схематична модель оперативного (поточного) планування

Оперативне планування здійснюється у кілька етапів.

Етап 1. Інформаційне забезпечення оперативного планування

Полягає в підборі, класифікації та підготовці до використання інформації щодо формування системи планових параметрів,

здійснення процесу бюджетування, формування альтернативних оперативних планів, методичного забезпечення. Ефективність цього етапу відчутно зростає за використання сучасних інформаційних технологій.

Етап 2. Оцінювання та аналізування сильних і слабких позицій організації. Відбувається так само, як за стратегічного планування.

Етап 3. Вибір і формування планових параметрів. Цей етап є одним із найважливіших в оперативному плануванні. Його завдання полягає в розробленні системи економічних, технологічних, соціальних показників, покликаних сприяти реалізації обраної стратегії діяльності з використанням наявного інформаційного забезпечення, виявлених сильних і слабких позицій організації. До економічних показників відносять рентабельність, ліквідність, розмір прибутку, обсяги виробництва та реалізації, економічну ефективність, ефект, собівартість продукції, оборотність тощо.

Підсистема соціальних показників охоплює рівень заробітної плати, продуктивність праці, трудомісткість робіт, питому вагу управлінців у загальній чисельності працівників, витрати на поліпшення умов праці, оздоровчі та розважальні заходи, харчування працівників тощо. На відміну від економічної і соціальної підсистем, які можуть характеризувати підприємство будь-якого профілю діяльності, підсистема технологічних показників є специфічною для кожного підприємства. До них відносять виробничу потужність обладнання і устаткування, витрати на модернізацію та оновлення технології, фондівіддачу, фондомісткість, витрати на механізацію і автоматизацію виробництва тощо.

Етап 4. Формування бюджету (бюджетування). Процес формування бюджету – збалансованого плану надходжень і видатків – у межах оперативного планування називається бюджетуванням. Передумовою запровадження бюджетних систем є визначення центрів відповідальності, які повинні здійснювати бюджетні процедури та відповідати за результати виконання бюджетів. Виділяють такі різновиди центрів відповідальності: центр вартості, центр видатків, центр обороту, центр прибутків та центр інвестицій.

Визначення центрів відповідальності залежить від видів діяльності та типу внутрішньої побудови підприємства. Однак воно є необхідною передумовою для досягнення певних результатів, виявлення розбіжностей між запланованими і фактичними показниками.

Наступним кроком після визначення центрів відповідальності є формування бюджетів згідно з певними принципами.

- **Принцип системності.** Передбачає розгляд об'єктів бюджетування як системи, яка складається із взаємопов'язаних і взаємодіючих структурних елементів. Нехтування хоча б одним із елементів чи певних взаємозв'язків може призвести до необ'єктивності сформованих бюджетів.

- **Принцип координації.** Полягає в тому, що бюджетування має враховувати існуючі в організації зв'язки за вертикаллю і горизонталлю та вплив різноманітних змін у бюджеті на діяльність кожного підрозділу організації.

- **Принцип інтегрування.** Передбачає орієнтування під час формування бюджетів виробничих підрозділів організації на зведений бюджет, що забезпечує можливість відображення в них загальної мети і стратегії підприємства.

- **Принцип партисипативності.** Полягає в залученні до процесу бюджетування працівників, які надалі братимуть участь у реалізації бюджетів.

- **Принцип оптимальності.** Означає, що весь комплекс рішень, передбачених бюджетом, повинен бути найкращим за критеріями збалансованості і цілевизначеності.

- **Принцип мінімізації витрат.** Пов'язаний з організацією процесу бюджетування з мінімальними витратами.

- **Принцип гнучкості.** Полягає в оперативному реагуванні процесу бюджетування і самих бюджетів на зовнішні та внутрішні впливи.

- **Принцип взаємоузгодження.** Передбачає взаємозв'язок бюджетів різних часових горизонтів та об'єктів бюджетування.

- **Принцип своєчасності доведення до виконавців.** Оскільки бюджет з позиції виявлення майбутнього стану організації є планом, то його своєчасне формування і доведення до виконавців дає змогу підготуватися до роботи в плановому періоді.

У практиці вітчизняних і зарубіжних підприємств здебільшого використовують такі методи бюджетування:

1. За порядком формування бюджету:

- синхронне бюджетування. Полягає в одночасному розробленні та координації бюджетів на різних рівнях і різного спрямування. Таке бюджетування є трудомістким, оскільки потребує значних затрат на координацію та постійне узгодження, що спричиняє недотримання

принципу мінімізації витрат;

— послідовне бюджетування. Полягає в логічно послідовному розробленні плану надходжень і видатків об'єктів бюджетування з метою формування зведеного бюджету організації. Кожне підприємство створюється з метою отримання певної вигоди шляхом задоволення потреб споживачів. Тому на першому етапі послідовного бюджетування центри обороту на основі вивчення ринку, динаміки попиту, смаків і платоспроможності цільових споживачів, потенціалу конкурентів формують бюджет реалізації. Його завдання полягає у відображенні обсягів реалізації продукції в кількісних та вартісних показниках з виділенням груп споживачів, джерел надходження продукції (склади, виробничі підрозділи, дочірні підприємства тощо).

Взявши за основу бюджет реалізації, на другому етапі розробляють бюджет запасів і виробничий бюджет. Далі на основі виробничого бюджету формують бюджет собівартості, який охоплює видатки на виготовлення та реалізацію необхідного обсягу продукції і джерела їх фінансування. Бюджет собівартості більш конкретно може бути поданим через такі бюджети: витрат матеріалів, витрат на оплату праці, цехових витрат, загальновиробничих витрат, позавиробничих витрат.

На третьому етапі здійснюють фінансове бюджетування, тобто розробляють бюджети прибутків і збитків, руху грошових коштів, фінансової і інвестиційної діяльності, прогнозний баланс. Результатом завершального, четвертого, етапу є формування зведеного бюджету.

2. За рівнем централізації :

— «зверху-вниз», або централізоване бюджетування. Передбачає формування бюджетів підрозділів нижчих рівнів на основі зведеного бюджету організації. Дає змогу чітко координувати та збалансовувати формування бюджетів за вертикаллю і горизонталлю, орієнтуючись на місію та цілі організації, але недостатньо враховує реальні умови існування підрозділів, не використовує мотиваційних механізмів, характеризується непрозорістю інформації;

— «знизу-вгору», або децентралізоване бюджетування (так званий метод бюджетних замовлень). Передбачає послідовну інтеграцію бюджетів підрозділів нижчого рівня в бюджети підрозділів вищого рівня й остаточно – у зведений бюджет. Забезпечує принцип партисипативності, враховує реальні можливості та потенціал підрозділів, задіює мотиваційні механізми. Недоліками його

використання є прагнення підрозділів враховувати лише власні інтереси, мінімально погоджуючи та координуючи їх з інтересами інших підрозділів організації. Тобто бюджетування може перетворитися на окремі, не пов'язані між собою процеси формування бюджетів у підрозділах;

- «комбіноване», або зустрічне бюджетування. Передбачає передачу орієнтовних бюджетів зверху вниз, опрацювання їх центрами відповідальності і повернення їх для формування зведеного бюджету. Покликане ліквідувати недоліки попередніх методів.

3. За способом розрахунку планових бюджетних показників:

- нормативний метод. Ґрунтується на обчисленні планових бюджетних показників відповідно до основних норм використання ресурсів, структури та розподілу капіталу;

- факторний метод. Передбачає коригування базових (звітних) бюджетних показників з урахуванням впливу факторів внутрішнього (структура, технологія, працівники, цілі, ресурси, завдання) і зовнішнього середовищ (постачальники, споживачі, конкуренти, стан економіки, міжнародні обставини тощо);

- динаміко-статистичний метод. Полягає в коригуванні базових (звітних) бюджетних показників на середній відсоток їх зміни за попередні періоди. Він є досить точним за умови існування певної тенденції зміни показників, що трапляється рідко. Недолік його полягає в ігноруванні майбутніх умов діяльності, які часто не відповідають попереднім умовам.

4. За рівнем пристосування бюджетування до змін внутрішнього і зовнішнього середовищ функціонування організацій:

- стабільне бюджетування. Полягає у формуванні бюджету на початку періоду та відсутності будь-яких змін і коректив протягом періоду виконання;

- гнучке бюджетування. Має на меті одночасне формування кількох варіантів бюджету із врахуванням песимістичних та оптимістичних прогнозів;

- поетапне бюджетування. Передбачає формування в незмінних часових межах нового бюджету на основі виконання попередніх етапів.

На кожному підприємстві бюджетування має свою специфіку, яка залежить від форми власності, організаційної структури управління, наявних ресурсів тощо. Бюджетні системи для забезпечення досягнення цілей організації повинні бути простими,

логічними, цілеспрямованими, ефективними та результативними.

Етап 5. Вибір адміністративних важелів. Адміністративні важелі формуються на основі тактики, політики, процедур, правил тощо. Тактика ґрунтується на короткотермінових планах. Тактичні плани розробляють на рівні середньої ланки управління з метою розвитку стратегій. Вони, діючи значно коротший час, ніж стратегії, швидко забезпечують отримання результатів. Політика є загальним керівництвом до дій і прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей (наприклад, орієнтація на уніфікування деталей і вузлів автомобіля).

Процедурами є дії, які необхідно здійснювати в конкретній ситуації (наприклад, зміст інструкції з експлуатації автомобіля визначає сутність процедур його технічного огляду і обслуговування, ремонту тощо). Правило вказує на те, що повинно бути зроблено в конкретній ситуації (наприклад, порядок підпису документа). Правила і процедури вказують працівникам напрям дій, виключають повтори, формують зміст діяльності, дають змогу передбачати події, сприяють порівнянню із ситуацією в минулому, аналогом тощо.

Загалом застосування всіх адміністративних важелів забезпечує створення певного організаційно-розпорядчого механізму, спрямованого на реалізацію стратегії.

Етап 6. Формування альтернативних варіантів оперативних планів. На цьому етапі здійснюють розроблення альтернативних варіантів методів менеджменту – оперативних планів, тобто конкретних способів впливу керуючої системи організації на керовану з метою досягнення цілей, виконання завдань та встановлених показників. Як правило, альтернативні варіанти формуються з урахуванням оптимістичних та песимістичних прогнозів щодо умов функціонування організації.

Етап 7. Вибір варіанта оперативного плану, який відповідає прийнятій стратегії і є передумовою формування управлінського рішення. На підставі результатів розгляду альтернативних варіантів оперативних планів на відповідність стандартам і критеріям вибирають найоптимальніший план, тобто найбільш дієвий економічний метод менеджменту. Крім комплексності, він повинен відповідати обраній стратегії діяльності; враховувати зміни умов зовнішнього середовища функціонування, сильні та слабкі позиції організації; відображати всі сфери діяльності підприємства: виробництво, реалізацію, технічний і технологічний розвиток,

матеріально-технічне постачання, охорону праці та довкілля, соціальний розвиток, фінанси тощо.

Для того, щоб обраний оперативний план почав впливати на виконавців, він повинен бути формалізований – затверджений через прийняття управлінського рішення.

Якщо стратегічний план зорієнтований здебільшого на управлінський персонал з метою формування напрямів діяльності, то оперативний план є дієвим методом менеджменту, на основі якого організовують свою роботу всі працівники. Вплив комплексних оперативних планів на працівників організації створює атмосферу зайнятості, безперервності трудових процесів, цілеспрямованості діяльності та причетності.

У сучасних умовах одним із найпоширеніших механізмів використання економічних і адміністративних важелів є управління за цілями.

Управління за цілями – підхід, згідно з яким кожен працівник організації має чіткі цілі, що забезпечує досягнення цілей управлінців усіх рівнів та загальних цілей організації.

Управління за цілями є достатньо ефективним підходом до реалізації стратегії. Однак за такого способу управління можливі труднощі, що можуть виникати внаслідок дії таких чинників:

- відсутності зацікавленості й підтримки вищого керівництва;
- відхилення від концепції програм;
- збільшення обсягу канцелярської роботи;
- дефіциту часу;
- відсутності відповідної кваліфікації працівників;
- відсутності індивідуальних стимулів;
- негативного впливу зовнішнього середовища;
- слабкої інтеграції з іншими елементами організації;
- ймовірності виникнення непотрібних змін;
- неможливості об'єднання навколо конкретної ідеї;
- впливу конфліктів, стресів, організаційних змін тощо.

З огляду на це, адміністратор має брати до уваги дію цих чинників у своїй управлінській діяльності.

Дві головні форми планів та їхні різновиди узагальнені в табл. 7.1.

Типи оперативних планів

ПЛАН	МЕТА
<i>План одноразового використання</i> ▪ Програма ▪ Проект	Розробляють для діяльності, яка не повторюється в майбутньому. План для багатьох заходів. План, що не є комплексним та масштабним.
<i>Постійний план</i> ▪ Політика (визначення загального курсу дій) ▪ Стандартна операційна процедура ▪ Правила та інструкції	Розробляють для діяльності, що повторюється протягом певного періоду часу. План, що відображає головні підходи організації до проблеми чи ситуації. План, що визначає кроки, які потрібно зробити в конкретних обставинах. Плани, що описують, як конкретну дію треба виконувати.

Крім того, важливими також є альтернативні плани (АП). Організація розробляє різноманітні типи оперативних планів, які допомагають досягти оперативних цілей. Загалом є два типи планів одноразового використання та три типи постійних.

- *Плани одноразового використання*

План одноразового використання розробляють для виконання дій, які не будуть повторюватись у майбутньому. Найвідомішими формами такого плану є програма та проект.

Програми

Програма – це план багатьох заходів. Вона може складатися із визначення процедур, потрібних для запровадження нової лінії (продукту), відкриття нової фабрики чи зміни місії фірми.

Проект

Проект подібний до програми, та менший за сферою впливу та складністю. Він може бути складовою програми або ж відособленим планом. Проекти – це також плани, які застосовують для запровадження нового продукту чи додання нової характеристики до вже відомого.

- *Постійні плани*

На відміну від плану одноразового використання, постійний план використовують для діяльності, що повторюється періодично

протягом певного проміжку часу. Постійні плани можуть забезпечити підвищення ефективності завдяки деталізації процесу ухвалення рішень.

Є три типи постійних планів:

- політика (визначення загального курсу дій);
- стандартна операційна процедура (СОП);
- правила та інструкції (ПІ).

Політика є узагальненим типом постійних планів. Вона відображає ставлення організації до конкретної проблеми чи ситуації. Наприклад, університетське керівництво може запровадити таку політику, що дозвіл на навчання даватимуть тим бажаючим, хто набрав певний мінімум очок на тестуванні. Політика відображає і те, як враховуватимуть винятки.

Стандартна операційна процедура (СОП). Іншим типом постійного плану є СОП. Вона конкретніша, ніж політика, оскільки визначає кроки, які потрібно зробити в конкретних умовах. Наприклад, працівник приймальної комісії, приймаючи заяви від абітурієнтів, повинен:

- 1) завести папку для кожної особи;
- 2) покласти туди результати тестувань, рекомендації та інші документи;
- 3) передати підготовлені документи керівнику комісії.

Правила та інструкції (ПІ). Планами найвужчого застосування є правила та інструкції. Вони описують, як саме конкретну дію треба виконувати. ПІ використовують для ухвалення рішень у різноманітних ситуаціях.

Наприклад, приймальна комісія може мати таке правило: якщо у справі студента за два місяці до початку семестру не буде потрібних документів, то його не допустять до занять. Однак менеджери вищого рівня можуть змінювати правила. Якщо, наприклад, на кілька днів запізнюються документи дочки спонсора університету, то керівництво, швидше за все, не буде зважати на правила. ПІ можуть стати проблемою, якщо вони надмірні або якщо їх змушують дотримуватися надто чітко.

ПІ та СОП часто збігаються. Вони розглядають вузьке коло. СОП описує типовий набір дій, а ПІ концентруються на певній дії. Наприклад, описана вище процедура надання дозволу на навчання має три вимоги, а правило "двох місяців" пов'язане лише з однією дією. На підприємстві СОП для нового працівника передбачає:

- 1) занесення особи до списку підприємства;
- 2) знайомство зі співробітниками та керівниками;
- 3) надання обладнаного робочого місця.

А правило для нового робітника може стосуватися того, коли приходити на роботу.

Альтернативне планування.

Іншим важливим типом планування є планування випадковостей, що являє собою сукупність альтернативних дій, які потрібно виконати у разі, коли чинний план непередбачено порушений або його виконують неправильно. Механізм альтернативного планування зображений на рис. 7.3.

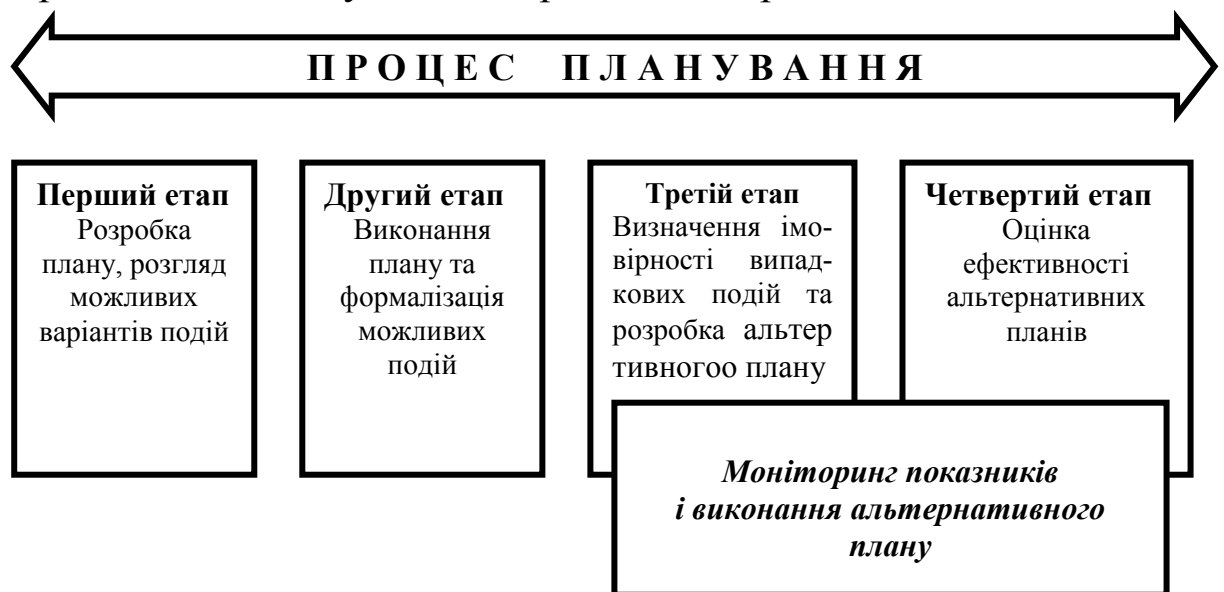


Рис. 7.3. Альтернативне планування

Більшість організацій розробляють альтернативні плани, передбачаючи заходи на випадок, коли початковий план не діє або діє неадекватно до ситуації.

Альтернативне планування тісно пов'язане з іншими планами організації і складається з чотирьох етапів. На першому етапі створюють головний план організації, він може охоплювати стратегічні, тактичні та оперативні плани. Частиною процесу створення плану є розгляд можливих варіантів розвитку подій. Деякі групи менеджерів ставлять питання: "А що буде, якщо...", тобто вони розглядають усі можливі варіанти подій і враховують випадковості.

На другому етапі обраний план виконують, визначаючи найважливіші варіанти розвитку подій. Під час альтернативного планування розглядають лише події, які можуть справді відбутися і вплинути на організацію. Далі, на третьому етапі, організація виділяє

конкретні ознаки та показники, що свідчать про ймовірність настання події. Банк може визнати, що 2% падіння відсоткових ставок є одним із варіантів подій. Тоді ознакою цього явища може бути щомісячне падіння ставок на 0,5% протягом певного періоду. Якщо з'ясовано ймовірність настання події, то розробляють альтернативний план.

Після цього етапу менеджери виконують моніторинг показників, визначених на третьому етапі, і вирішують, чи потрібно виконувати альтернативний план. На четвертому етапі визначають ефективність як головного, так і альтернативного планів.

Альтернативні плани стають щораз важливішими для організацій, що діють в особливо складному та динамічному середовищі. Вони є практичним засобом, що допомагає менеджерам діяти в умовах невизначеності і непостійності.

7.4. Бізнес-планування

Важливим напрямом планування в організації є формування бізнес-плану.

Бізнес-план – документ, що містить систему заходів чи програму дій, пов'язаних часом і місцем реалізації, узгоджених з метою і ресурсами та спрямованих на отримання прибутку на засадах реалізації підприємницького проекту.

Він є необхідним для багатьох суб'єктів економічної діяльності:

- підприємця (власника) – як орієнтир в його діяльності;
- майбутніх компаньйонів і співробітників, яких передбачається залучати до справи;
- банкірів та інвесторів, чиї послуги передбачені в процесі реалізації проекту;
- найманих менеджерів при здійсненні ними керівних функцій.

До функцій бізнес-плану належать:

- всебічне інформування про підприємство, передусім про мету його діяльності, стабільність і ефективність;
- характеристика особливостей виробничого процесу на підприємстві;
- всебічна характеристика товарів або послуг;
- обґрунтування прогнозу розвитку виробництва і підприємства, його конкурентних позицій;
- комплексне дослідження ринку відповідних товарів, послуг;
- обґрунтування економічної ефективності підприємства;
- аналіз професійного рівня, ділової компетенції управлінського

персоналу.

У ринковій економіці бізнес-план є робочим інструментом для діючих фірм, який використовують у всіх сферах підприємництва. Багато бізнесменів його недооцінюють. Вони не уявляють, наскільки наявність гарного бізнес-плану здатна допомогти новому бізнесу добути капітал, визначити плани на майбутнє, скласти аналітичні таблиці, за якими можна буде оцінювати, як розвивається справа. Бізнес-план спонукає підприємця ретельно вивчити кожен елемент передбачуваного ризикового ринкового заняття. Напевно, в цьому процесі виявиться безліч слабких місць, усуненню яких доведеться приділити істотну увагу. Там, де з такого роду проблемами справитися неможливо, сам факт їх виявлення дозволить прийняти рішення про відмову від підприємства ще до того, як у нього будуть вкладатися кошти.

Ціль розробки бізнес-плану – спланувати господарську діяльність фірми на найближчий і віддалений періоди відповідно до потреб ринку і можливостей одержання необхідних ресурсів.

Бізнес-план допомагає вирішити такі основні завдання:

- ◆ визначити конкретні напрямки діяльності фірми, цільові ринки і місце фірми на цих ринках;
- ◆ сформулювати довгострокові і короткострокові цілі фірми, стратегію і тактику їхнього досягнення, визначити осіб, відповідальних за реалізацію стратегії;
- ◆ вибрати склад і визначити показники товарів і послуг, що будуть запропоновані фірмою споживачам, оцінити виробничі і торгові витрати на їхнє створення і реалізацію;
- ◆ виявити відповідність наявних кадрів фірми, умов мотивації їхньої праці, згідно з вимогами для досягнення поставлених цілей;
- ◆ визначити склад маркетингових заходів фірми з вивчення ринку, реклами, стимулювання продажів, ціноутворення, каналів збуту тощо;
- ◆ оцінити фінансове становище фірми і відповідність наявних фінансових і матеріальних ресурсів можливостям досягнення поставлених цілей;
- ◆ передбачити труднощі, "підводні камені", що можуть перешкодити практичному виконанню бізнес-плану.

Не складаючи бізнес-план, підприємець може виявитися не готовим до тих неприємностей, що чекають його на шляху до успіху. А найчастіше це закінчується жалюгідно як для нього, так і для

бізнесу, яким він займається. Тому краще не пошкодувати часу і серйозно зайнятися бізнес-плануванням. Письмове оформлення бізнес-плану має дуже істотне значення для організації робіт з його виконання. Не слід зневажати складанням бізнес-плану навіть в умовах, коли ситуація на ринках змінюється досить швидко.

Планування діяльності фірми за допомогою бізнес-плану надає чимало переваг, зокрема:

- змушує керівників фундаментально вивчити перспективи фірми;
- дозволяє здійснити більш чітку координацію зусиль з досягнення поставлених цілей;
- визначає показники діяльності фірми, які необхідні для подальшого контролю;
- спонукає керівників конкретніше визначити свої цілі і шляхи їх досягнення;
- робить фірму більш підготовленою до раптових змін ринкових ситуацій;
- чітко формалізує обов'язки і відповідальність усіх керівників фірми.

Головне достоїнство бізнес-планування полягає в тому, що правильно складений план дає перспективу розвитку фірми, тобто, у кінцевому підсумку, відповідає на найважливіше для бізнесмена питання: чи варто вкладати гроші в цю справу, чи принесе вона доходи, чи окупляться усі витрати сил і засобів.

Як правило, потреба в бізнес-плані виникає при вирішенні таких актуальних завдань, як:

- підготовка заявок існуючих і знову створюваних фірм на одержання кредитів;
- обґрунтування пропозицій з приватизації державних підприємств;
- відкриття нової справи, визначення профілю майбутньої фірми й основних напрямів її комерційної діяльності;
- перепрофілювання існуючої фірми, вибір нових видів, напрямів і способів здійснення комерційних операцій;
- складання проспектів емісії цінних паперів (акцій і облігацій) приватизованих і приватних фірм;
- вихід на зовнішній ринок і залучення іноземних інвестицій.

При складанні бізнес-плану важливим є ступінь участі в цьому процесі самого менеджера. Особиста участь керівника в складанні

бізнес-плану настільки істотна, що багато закордонних банків і інвестиційних фондів відмовляються взагалі розглядати заявки на виділення коштів, якщо стає відомо, що бізнес-план був підготовлений консультантом зі сторони, а керівником лише підписаний. Це не означає, що не слід користуватися послугами консультантів. Йдеться про інше – складання бізнес-плану вимагає особистої участі керівника фірми чи людини, що збирається відкрити свою справу. Приєднуючись безпосередньо до цієї роботи, він мовби моделює майбутню діяльність, перевіряючи доцільність усього задуму.

Бізнес-план – документ перспективний і складати його рекомендується мінімум на 3-5 років уперед. Для першого і другого років основні показники рекомендується давати в поквартальній розбивці (якщо можна – навіть помісячно). Починаючи з третього року, можна обмежитися річними показниками.

Основні рекомендації в підготовці бізнес-плану:

- це стислість, тобто виклад тільки найголовнішого з кожного розділу плану;

- доступність прочитання і розуміння, тобто бізнес-план повинен бути зрозумілий широкому колу людей, а не тільки фахівцям.

Бізнес-план має бути переконливим, лаконічним, викликати інтерес у рецензента. Тільки зацікавивши потенційного інвестора, підприємець може сподіватися на успіх своєї справи.

Складові бізнес-плану

Бізнес-план складається з таких розділів.

Розділ 1. Вступ (загальна характеристика майбутньої діяльності)

Розділ 2. Характеристика товарів (послуг)

Розділ 3. Ринки збуту товарів (послуг)

Розділ 4. Конкуренція на ринках збуту

Розділ 5. План маркетингу

Розділ 6. План виробництва

Розділ 7. Організаційний план

Розділ 8. Правове забезпечення діяльності фірми

Розділ 9. Оцінка ризику і страхування

Розділ 10. Фінансовий план

Розділ 11. Стратегія фінансування

Як відомо, навіть самий чудовий план не дає сам по собі гарантії успіху. Його треба вміти реалізувати. Іншими словами, мова йде про уміння менеджера ефективно керувати наявними в його

розпорядженні різними видами ресурсів з урахуванням потреб ринку. І тут особливого значення набуває врахування можливого ризику. Аналіз ризику виробничої і фінансової діяльності фірми є одним із важливих розділів бізнес-плану. Для кожної фірми ризик означає імовірність настання несприятливої події, що може призвести до втрати частини ресурсів, недоодержання доходів чи появи додаткових витрат. Сучасна економічна ситуація в Україні погано передбачувана, тому при підготовці цього розділу враховують можливі зміни на ринку, для чого і проводять якісний і кількісний аналіз ризику. За допомогою такого аналізу виявляються фактори ризику й етапи робіт, при виконанні яких він виникає. Кількісний аналіз допомагає визначити розміри ризику, що є складним завданням.

На титульній сторінці бізнес-плану вказують назву і адресу організації, дані про засновників, суть і вартість проекту, межу секретності тощо, а в додатку – копії контрактів, ліцензій, листів та інших документів.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Охарактеризувати сутність, роль і завдання планування як виду управлінської діяльності.
2. Яка роль і значення місії в діяльності організації?
3. Охарактеризувати різні методики оцінки зовнішнього та внутрішнього середовищ організації.
4. Обґрунтувати класифікацію стратегій діяльності організації за різними ознаками.
5. За якими критеріями відбувається вибір оптимальної стратегії діяльності організації?
6. Порівняти процеси стратегічного і оперативного планування. Що у них спільного, а що відмінного?
7. Охарактеризувати систему планових параметрів та її підсистеми.
8. Розкрити спільні риси та відмінності між двома підходами до управління: за цілями та за результатами.
9. Розкрити зміст бізнес-планування.
10. Охарактеризувати види центрів відповідальності в процесі бюджетування. Які їх завдання?
11. Назвіть основні функції бізнес-плану.
12. Дайте характеристику основним типам оперативних планів.
13. Охарактеризуйте модель процесу оперативного планування.

ТЕМА 8. ОРГАНІЗАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ФУНКЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

План

8.1. Організація адміністративного процесу

8.2. Повноваження, обов'язки, відповідальність

8.3. Централізація та децентралізація в адміністративному управлінні

8.1. Організація адміністративного процесу

Організація адміністративного процесу базується на закономірностях і принципах організації управління.

Організація управління – це сукупність прийомів та методів раціонального поєднання елементів та ланок, що здійснюють адміністративні функції, створюючи тим самими адміністративно-операційну систему.

Організація управління проявляється в трьох аспектах:

- організація управлінських процесів, тобто регламентація складу процедур і завдань, що розроблюються в кожному підрозділі, типізація процесів реєстрації, передачі, обробки інформації та процесів обґрунтування, прийняття та організації виконання управлінських рішень; вибір складу організаційної та обчислювальної техніки, розробка структури органів управління, виявлення сфери їх обов'язків, прав і відповідальності;

- забезпечення раціонального сполучення суб'єкта та об'єкта управління, тобто виявлення змісту прямого та зворотного зв'язку між ними; системи завдань та контролю за їх виконанням, аналізу та оцінки діяльності об'єктів, що управляються, форм стимулювання досягнення кращих результатів;

- забезпечення взаємозв'язку між системами, що управляють різними об'єктами, тобто виявлення форм ієрархічного поділу праці між різними системами управління; сполучення діяльності систем управління об'єктами одного рівня тощо.

Відповідно до перелічених вище аспектів має бути організований і адміністративний процес.

Основою адміністративної діяльності є сам адміністративний процес. При організації адміністративного процесу можна виявити дві групи процесів: ті, що стійко повторюються, що базуються на процедурах і операціях, що формалізуються; та ті, що є

оригінальними, й базуються на процедурах і операціях, що не можуть бути формалізованими. Перший різновид процесів може бути регламентований досить жорстко, другий – може бути тільки регламентований логічно.

Процес – це рух, причому цей рух (прямування) може здійснюватися в рамках одної ланки або між ланками. Організація адміністративного процесу припускає розробку заходів, що скеровані на реалізацію запланованих цілей. З урахуванням цих цілей формується модель адміністративного процесу, тобто надається перспективне уявлення його стану, яке виражається в вигляді окремих параметрів. Основним документом, в якому знаходить своє відображення модель адміністративного процесу є *процесна карта*.

Моделі, що можуть бути використані при організації адміністративного процесу, можуть бути класифіковані в залежності от двох ознак: за характером, змістом інструменту моделювання та об'єктом (предметом) моделювання.

За першою ознакою *розрізняють моделі*:

- *макетні*, що характеризуються здійсненнім експериментів по зміні організації адміністративного процесу в лабораторіях або реальних умовах з використанням макетів, що відображають і спрощеному або зменшеному вигляді об'єкт, що моделюється. Прикладом такого роду моделювання можуть бути макетні зображення структури органів управління, планування меблі адміністративних приміщеннях, розміщення об'єктів роботи на робочих місцях тощо;

- *математичні*, які являються засобом пізнання властивостей та закономірностей об'єкту. В залежності від урахування елемента ймовірності математичні моделі можуть бути стохастичними та детермінованими;

- *графічні*, в яких зв'язки та відношення в організації адміністративного процесу зображуються в вигляді планів, схем, діаграм, графіків. Графічні моделі знайшли своє застосування при зображенні взаємозв'язку робіт підрозділів, розподілення обов'язків та повноважень, регламентації діяльності посадових осіб тощо.

В практиці знайшли своє використання змішані типи моделей, що сполучують в собі окремі характерні ознаки різних груп моделей. В загальному вигляді класифікація моделей наведена на рис. 8.1.

В процесі побудови моделей, що використовуються в організації адміністративних процесів, слід дотримуватися наступних принципів:

узгодженості з метою дослідження або здійснення адміністративного процесу; інформативності; точності; доступності.

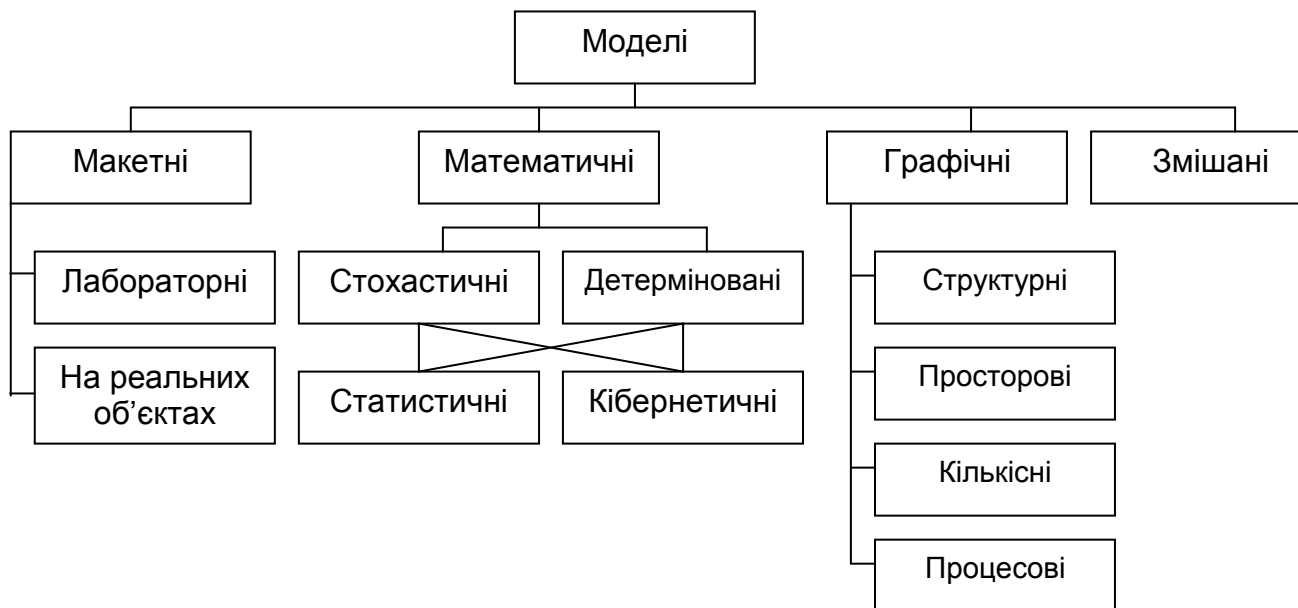


Рис. 8.1. Класифікація моделей, що використовуються в організації адміністративних процесів

Організаційний механізм господарювання містить:

- правила, організаційно правові нормативи і стандарти, що визначають та регулюють структуру управління, обов'язки, права та відповідальність органів управління і управлінських працівників, організацію процесу їхньої діяльності;
- розподіл робіт між різними виконавцями;
- оснащення управлінської праці засобами оргтехніки, чисельність працівників в управлінні, матеріальне і моральне стимулювання їхньої праці.

Отже, організаційний механізм охоплює організацію структури управляючої системи (статики) і організацію процесу функціонування системи, якою управляють (динаміки).

В економічній літературі сформульовано *правила організації управління*:

- єдність мети;
- розумна ієрархія;
- стійкість;
- безперервне удосконалення;
- пряме підпорядкування;
- обсяг контролю;

- порівнянність, відповідність даним повноваженням;
- виключення, пріоритет завдань;
- комбінування.

Ці правила мають неоднакову актуальність для різних трудових колективів, і їх слід застосовувати в різному поєднанні.

Центральним елементом організаційного механізму є структура управління, за допомогою якої поєднуються різні сторони діяльності підприємства (технічна, економічна, виробнича, соціальна), регламентуються внутрішні виробничі зв'язки і досягається стійка система службових взаємовідносин між структурними підприємствами і працівниками апарату управління. Отже, від структури управління значною мірою залежить дієвість усього господарського механізму.

Структура управління – це упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів системи, що визначає поділ праці та службових зв'язків між структурними підрозділами і працівниками апарату управління з підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень. Вона організаційно закріплює функції за структурними підрозділами й працівниками і регламентує потоки інформації у систему управлінської структури, виражається в схемі й параметрах структури управління, штатному розкладі, певному співвідношенні структурних підрозділів і працівників апарату управління, положеннях про відділи та служби, у системі підпорядкування і функціональних зв'язків між персоналом управління.

Структуру управління за горизонталлю поділяють на окремі ланки, а по вертикалі – на ступені управління.

Ланки управління становлять організаційно відособлені структурні підрозділи (відділи, служби, групи), кожний з яких виконує визначену сукупність завдань згідно з вимогами функціонального поділу праці та її кооперації при опрацюванні, прийнятті та реалізації рішень. Ланки управління взаємопов'язані прямими і зворотними зв'язками за горизонталлю і вертикаллю.

Ступінь (рівень) управління – це сукупність управлінських ланок, які перебувають на відповідному ієрархічному рівні управління і відображають послідовність їх підрозділів знизу доверху. Сукупність ланок управління (структурних підрозділів), об'єднаних за ознакою подібності виконуваних функцій, утворює службу управління (економічну, комерційну, інженерну тощо).

Для виконання функції управління виробництвом створюється апарат управління. Структура апарату управління – це кількість і

склад ланок та ступенів управління, їх підлеглість і взаємозв'язок. Вона активно впливає на процес функціонування системи управління.

На структуру апарату управління впливають такі фактори:

- ◆ характер виробництва та його галузеві особливості: склад продукції, яка виробляється, технологія виготовлення, тип виробництва та рівень його технічної оснащеності;
- ◆ форми організації управління виробництвом (лінійна, лінійно-функціональна, матрична);
- ◆ ступінь підлеглості структури апарату управління ієрархічній структурі виробництва;
- ◆ співвідношення між централізованою і децентралізованою формами управління;
- ◆ співвідношення між галузевою і територіальною формами управління (за продуктом, за регіоном);
- ◆ рівень механізації та автоматизації управлінських робіт, кваліфікація працівників, ефективність їх праці.

Аналіз організаційних схем управління показує, що управлінські зв'язки і відносини можуть мати вертикальний або горизонтальний характер. Основою вертикальних управлінських відносин є відносини субординації між вищими і нижчими ланками системи управління (вертикальні зв'язки вниз), нижчими ланками і вищими (вертикальні зв'язки вгору) або функціональні відносини між спеціалістами вищого та нижчого рівнів управління, а також між функціональними ланками управління і керівниками середньої ланки. Як горизонтальні зв'язки можуть розглядатися службові (професійні) відносини між ланками (працівниками) одного рівня господарської ієрархії. У цьому разі кожний структурний підрозділ (працівник) має зв'язки з іншими підрозділами, але дістає розпорядження тільки зверху.

На підприємствах складається різна комбінація зв'язків між елементами управлінської системи. Зв'язки по вертикалі відображають підпорядкованість ланок і працівників в апараті управління, а за горизонталлю – координації, інспекції і контролю, консультаційні і методичні зв'язки тощо. Залежно від поєднання відповідних функцій з елементами субординації на підприємствах формуються лінійна, функціональна та лінійно-штабна системи управлінських відносин.

При лінійній системі поділ праці між керівниками здійснюється за принципом поділу об'єктів, а не функцій управління. Відносини керівників і підлеглих будуються так, що всі функції управління

здійснюють керівники всіх ступенів, кожний працівник підпорядковується одному керівникові й від нього одержує вказівки. Наприклад, робітник безпосередньо підпорядковується майстру, майстер, в свою чергу, – начальнику цеху, начальник цеху – директору, директор – генеральному директорові. При лінійній системі розпорядження і вказівки підлеглим дає тільки їхній безпосередній начальник.

Лінійна система відрізняється простотою та чіткістю у взаємозв'язках, відповідальністю, швидкістю реакції на прямі розпорядження. Проте ця система має недоліки: зволікання у розв'язанні невідкладних завдань і спотворенні інформації через збільшення рівнів ієрархії, можливе перевантаження центрального апарату управління підприємства, велика потреба у спеціалістах широкого профілю.

Функціональна система управління, на відміну від лінійної, передбачає поділ функцій управління не за об'єктами, а за спеціальностями. При цій системі кожен із кваліфікованих спеціалістів керує діяльністю всіх працівників у межах своєї компетенції (планування, бухгалтерський облік, технічне обслуговування тощо).

Порівняно з лінійною системою управління кількість вертикальних зв'язків (лінійних і функціональних) при функціональній системі збільшується у 2-3 рази. Отже, при функціональній системі ускладнюються службові зв'язки, мають місце множинність у підпорядкуванні, дублювання розпоряджень різними керівниками, тенденція до централізації в організації управлінського процесу.

Як лінійна, так і функціональна системи у «чистому» вигляді в управлінні виробництвом практично не застосовуються, як правило, вони поєднуються в різних комбінаціях.

Нині переважає *лінійно-функціональна (лінійно-штабна) система* управління, при якій лінійне підпорядкування всіх питань, пов'язаних з управлінням даним об'єктом, поєднується з функціональним управлінням. Загальна кількість зв'язків залишається майже такою, як і при функціональній системі, але змінюється характер зв'язків. Лінійно-функціональна система забезпечує ефективне поєднання лінійного управління з консультаційним обслуговуванням з боку функціональних служб без порушення прав і обов'язків лінійних керівників.

Кожний працівник може одержати при цьому обов'язкові для

нього вказівки від інших службових осіб однакового з ним або вищого рангу. Ці вказівки стосуються тільки техніки, технології чи організації праці, але ні в якому разі не можуть стосуватися всієї діяльності працівника, а також його адміністративної (чисто управлінської) діяльності. Проте при лінійно-штабних системах часто виникають проблеми взаємовідносин лінійних керівників і спеціалістів, зокрема безвідповідальності під час прийняття та виконання управлінських рішень. Ці недоліки можна усунути за умов чіткого розмежування обов'язків, прав і відповідності керівних працівників, а також правильного налагодження неформальних комунікацій.

Зв'язки відносин, що утворюють структуру управління, поділяють на формальні (офіційні) і неформальні (неофіційні).

Під неформальними зв'язками розуміють такі доповнення до формальних структур управління, як конференції, збори, наради тощо, а також відносини, що виникають між неформальними лідерами і членами колективу.

Неформальні зв'язки забезпечують певну інформаційну надмірність, потрібну в усіх елементах системи для досягнення її гнучкості. Проте слід враховувати, що основну частину завдань організації потрібно розв'язувати на основі офіційних зв'язків і відносин. Переважання формальних комунікацій у системі зумовлює високий рівень невизначеності і свідчить про її недосконалість.

Організаційні структури управління виробництвом орієнтовані на виконання таких завдань: створення умов для виробництва і збуту високоякісної продукції; забезпечення розробки, освоєння і поставки на ринок нових видів виробів.

Збільшення масштабів виробництва, складність його в умовах високої автоматизованих систем збору та обробки інформації обумовлюють розвиток нових організаційних структур. В основі цього розвитку лежить перехід до структур, які забезпечують швидку реакцію на зміни, що відбуваються на виробництві.

8.2. Повноваження, обов'язки, відповідальність

Ефективність керівництва визначається не лише особистими зусиллями керівника, але й зусиллями всіх членів робочої групи. Якщо керівник відповідає лише за невелику кількість працівників, то за допомогою неймовірних зусиль, можливо, йому вдасться виконати роботу усієї групи, якщо він того хоче. Однак, коли керівник

відповідає за досить велику організацію, то він не може ефективно керувати, намагаючись виконати всю роботу колективу.

Сьогодні керівник не в змозі сам вирішувати всі управлінські проблеми, навіть ті, які безпосередньо входять в коло його службових обов'язків, оскільки їх занадто багато, вони різнобічні й специфічні, а його знання, досвід і запас часу – обмежені. Тому, зберігаючи за собою розробку стратегії, контроль і загальне управління, він передає вирішення менш значних проблем, права і відповідальність підлеглим, які мають необхідні знання, досвід та зацікавленість брати участь в управлінні. Внаслідок цього в рамках управлінської структури проходить перерозподіл прав, обов'язків і відповідальності між її суб'єктами.

Делегування повноважень є найкращим засобом збагачення праці. Менеджери вищих рівнів передають підлеглим свої знання і завдання щодо розробки управлінських рішень. Це дозволяє їм звертатися до нових проблем, які не можна передоручити, знаходити більш важливі і складні ділянки застосування своїх сил.

Якщо відсутнє делегування повноважень, це значить, немає розвитку організації. На кожному рівні управління щорічно повторюються ті самі операції, зберігається та ж продуктивність праці в управлінні.

Під делегуванням розуміють процес, при якому працівники, що мають визначені правила, передають частину цих прав і доручають виконання тих або інших видів робіт іншим співробітникам даної організації.

Якщо розглядати організацію виконання робіт в адміністративному менеджменті як вид діяльності, то її доцільно представити у вигляді процесу постійного делегування повноважень.

Під делегуванням розуміємо передачу завдань і повноважень, необхідних для їх вирішення, співробітникові, який приймає на себе відповідальність за успішне виконання поставлених завдань.

Делегування в адміністративному менеджменті слід розглядати за чотирма рівнями (рис. 8.2).

- 1 рівень – Розподіл напрямів діяльності між відділами;
- 2 рівень – Розподіл роботи між співробітниками відділу;
- 3 рівень – Визначення кола постійних завдань співробітника;
- 4 рівень – Постановка тимчасових завдань співробітникові.

Ефективне делегування на всіх чотирьох рівнях дозволяє досягти оптимальної організації виконання будь-яких завдань в

організаціях (підприємствах).

Перший та другий рівень делегування в організації визначається як «жорстке» делегування.

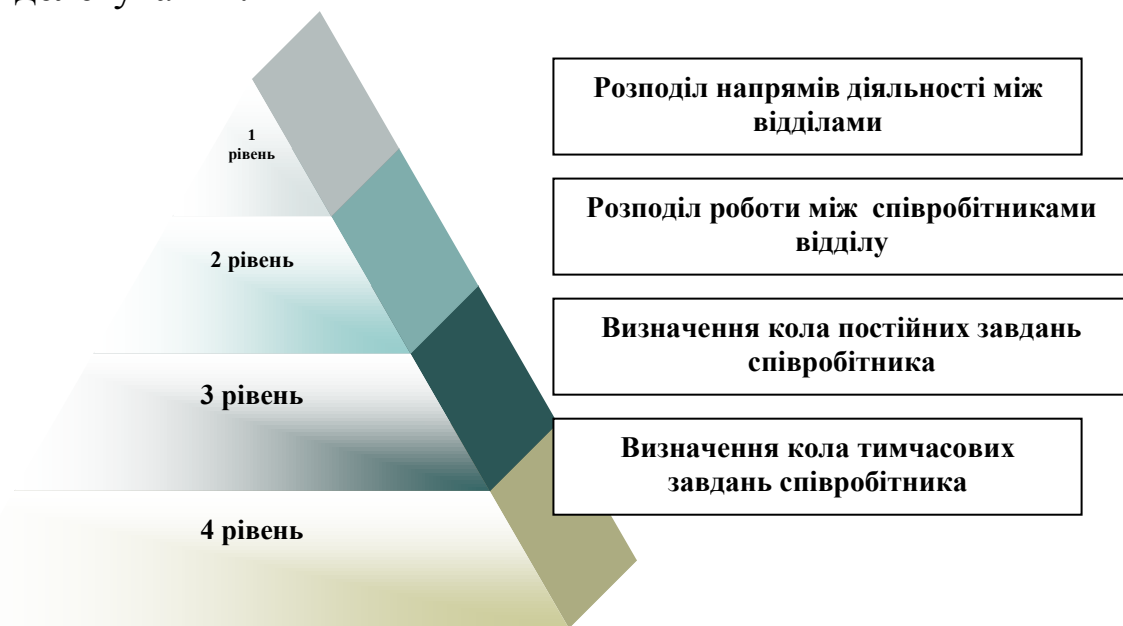


Рис. 8.2. Рівні делегування в адміністративному менеджменті

«Жорсткість» цих двох рівнів делегування визначається наступними чинниками:

- делегування на 1 та 2 рівні здійснюється зазвичай керівниками топ-менеджменту підприємства (організації);
- обов'язковим результатом делегування на 1 та 2 рівні є регламентуючий організаційний документ;
- від якості делегування на 1 та 2 рівнях залежить результативність та ефективність діяльності організації в цілому.

Розподіл напрямів діяльності між відділами підприємства (організації) доцільно проводити з використанням матричних інструментів (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

Матриця «відділ – напрямок діяльності (функція)»

Відділ, підрозділ підприємства	Напрямки діяльності (функції)						
	Постачання	Виробництво	Збут	Транспортна логістика	Складська логістика	ІТ-забезпечення	Облік
Відділ 1	X		X			X	
Відділ 2		X				X	
Відділ 3			X			X	
Відділ 4		X			X		
Відділ 5			X				
Відділ X				X			X

Особливістю використання наведеною матрицею є наступні умови:

- чіткість визначення основних напрямів діяльності або функцій, які реалізуються підприємством (організацією);
- задля запобігання дублювання відповідальності дотримання принципу – «Один напрямок діяльності – один відділ»;
- кількість функцій (направів діяльності) повинна співвідноситися з чисельністю виконавців у відділах.

Результатом роботи на першому рівні делегування є регламентація напрямів діяльності – Положення про організацію та чітка структура управління.

Розподіл роботи між співробітниками відділу (2 рівень) повинно проводити в два етапи:

- визначення переліку завдань роботи відділу;
- розподіл завдань між співробітниками відділу.

Визначення переліку завдань роботи відділу можливо проводити двома способами. По-перше, керівник підрозділу формулює завдання самостійно, відповідаючи на питання «Які окремі завдання необхідно виконувати, щоб забезпечити основний напрям діяльності відділу?». По-друге, можливо залучення працівників відділу для визначення переліку необхідних завдань відділу з використанням спеціальної анкети. Визначений з використанням одного з двох підходів перелік завдань відділу підлягає розподілу між співробітниками. Задля цього також можливе використання матричних методів (табл. 8.2).

Таблиця 8.2

Матриця «завдання – фахівці»

Посади, фахівці	Завдання						
	Завдання 1	Завдання 2	Завдання 3	Завдання 4	Завдання 5	Завдання 6	Завдання X
Фахівець 1	X		X			X	
Фахівець 2		X				X	
Фахівець 3			X			X	
Фахівець 4		X			X		
Фахівець 5			X				
Фахівець X				X			X

Особливістю використання наведеною матрицею «Завдання-Фахівці» є наступні умови:

- визначення приблизно рівних за трудомісткістю завдань;
- задля запобігання дублювання відповідальності дотримання принципу – «Одне завдання – один фахівець»;
- урахування навантаження фахівця при визначенні компенсаційного пакету.

Результатом роботи на другому рівні делегування є регламентація діяльності відділу – Положення про підрозділ.

Визначення кола постійних завдань співробітнику – 3 рівень делегування можливо здійснити використовуючи:

- підхід «знизу-вгору»;
- підхід «зверху-вниз».

Підхід «знизу-вгору» передбачає використання наступних методів:

- фактичний опис реально виконуваної роботи силами співробітників, які її виконують;
- використання анкетування;
- проведення хронометражу протягом не менш 1-2 тижні.

При використанні підходу «зверху-вниз» керівник підрозділу самостійно на основі універсальних посадових інструкцій розробляє посадову інструкцію конкретного співробітника.

Результатом третього рівня делегування є розробка посадових інструкцій.

Особливої уваги заслуговує делегування 4 рівня – постановка тимчасових завдань співробітникам. До тимчасових завдань відносяться ті завдання, які доручають співробітникам на додаток до постійних завдань. Тимчасові завдання виконуються з деякою періодичністю (але не щодня) або одноразово. Делегування тимчасових завдань рекомендується проводити за наступним алгоритмом (рис. 8.3).

Крок перший алгоритму делегування тимчасових завдань – до передачі завдання, передбачає формулювання SMART – цілі, правильний вибір виконавця та підбір аргументів для мотивації.

Формулювання SMART – цілі потребує спеціальної побудови завдання. У відповідності до методу SMART – цілі, завдання, які підлягають делегуванню повинні відповідати таким вимогам.

Specific – мета повинна бути конкретною, ясною, такою, що однозначно розуміється керівником і підлеглим.



Рис. 8.3. Алгоритм делегування тимчасових завдань співробітнику

Measurable – мета повинна бути вимірною, тобто містити кількісні критерії її досягнення.

Agreed – мета повинна бути узгодженою з іншими цілями підлеглого, такою, що не суперечить їм.

Realistic – мета повинна бути реалістичною, досяжною.

Timed – мета повинна бути прив'язана до конкретного терміну або у формулюванні мети повинна міститися вказівка на регулярність, періодичність виконання роботи.

Приклади постановки SMART – цілі.

Приклад 1. Виробничій службі запустити в серійне виробництво виріб А до 1 вересня 2014 р. (У формулюванні мети вказаний конкретний термін завершення роботи.)

Приклад 2. Відділу збуту щонеділі, до 15.00 в п'ятницю, надавати звіт про обсяги відвантажень по області. (У формулюванні мети вказана регулярність виконання завдання.)

Під правильним вибором виконавця слід розуміти, що делегування завдання і контроль його виконання може бути реалізоване тільки по відношенню до співробітників, які знаходяться у безпосередньому підпорядкуванні керівникові, який здійснює

делегування.

Для успішного делегування тимчасового завдання співробітникам дуже важливо: знати карту мотиваторів (особливо для ключових співробітників організації); добре уявляти особливості постановки завдання співробітникам з різними мотиваторами.

Крок другий алгоритму делегування тимчасового завдання ї – під час передачі завдання складається зі вступу, основної частини та висновку.

До цілей вступної частини постановки завдання співробітникам відноситься:

- позначення сенсу роботи для організації (зв'язок з результатами діяльності підрозділу, організації);
- створення внутрішньої мотивації у підлеглого (причини делегування саме даному співробітнику).

Вимогами до побудови основної частини є:

- результативність – суть завдання керівник і підлеглий розуміють однаково;
- економічність – керівник не витратив дуже багато свого часу і зусиль на роз'яснення.

Для забезпечення результативності основної частини необхідно використовувати:

- ◆ SMART-цілі;
- ◆ методи;
- ◆ ресурси (= повноваження);
- ◆ зворотний зв'язок;
- ◆ форми контролю (= відповідальність);
- ◆ способи оцінки результатів (= винагорода).

Зворотний зв'язок в делегуванні завдання може бути реактивним та проактивним.

Реактивність зворотного зв'язку означає наявність для підлеглого можливості оперативно уточнити інформацію і тут же поставити додаткові питання у разі нерозуміння.

Проактивність означає, що підлеглий попереджає можливу розбіжність в розумінні завдання ним і керівником, наприклад за допомогою уточнюючого питання чи «Чи правильно я зрозумів, що...».

Форми контролю (= відповідальність) в делегуванні тимчасових завдань можуть бути наступних видів:

- завдання виконується підпорядкованим самостійно до

отримання результату. Обумовлюється часовий термін виконання роботи. Повна передача відповідальності за дії;

- завдання виконується підпорядкованим самотійно, але керівник періодично цікавиться ходом виконання роботи. Визначаються контрольні крапки. Часткова передача відповідальності;

- завдання виконується підпорядкованим в постійному тісному контакті з керівником. По суті – це наставництво. Дана модель відображає розділену відповідальність.

Способи оцінки результатів (= винагорода) в делегуванні також може бути декількох видів:

- SMART-цілі мотивують, оскільки задають ясний напрям руху;
- рекомендації про методи виконання роботи мотивують, оскільки орієнтують на відносно малі витрати часу і зусиль;
- повноваження мотивують, оскільки підвищують авторитет і статус підлеглого усередині організації і самі по собі можуть бути ідентифіковані ним як аналог винагороди;
- відповідальність мотивує, оскільки підвищує значущість підлеглого у власних очах;
- будь-який значущий для людини додатковий ресурс (час, інформація, територія, технічне оснащення, люди) може тлумачити ним як винагорода.

У висновку під час передачі завдання підлеглому необхідно закріпити позитивний настрій підлеглого (призвати до дії і побажати успіхів, зробивши щирий комплімент і тому подібне) та звернути увагу на найважливіші аспекти завдання – резюмування сказаного (концентрація уваги на найважливіших аспектах)

Крок третій алгоритму делегування повноважень – після передачі завдання передбачає забезпечення підтримки виконання та визначення системи контролю: моніторинг і вживання заходів за наслідками моніторингу.

Можливі тимчасові режими моніторингу:

- моніторинг за результатом (відповідальність повністю делегована);
- поточний моніторинг (відповідальність делегована частково);
- моніторинг всього процесу (відповідальність розділена).

Типові методи моніторингу, які використовуються в делегуванні завдань:

- спостереження;

- бесіда із співробітником;
- письмова документація (звіти, доповіді, протоколи, статистичні дані).

Після моніторингу керівник обирає одну з наступних альтернатив:

- продовжити виконання роботи без змін;
- внести необхідні зміни до ходу виконання роботи (методи, ресурси);
- переглянути завдання;
- передати завдання іншому виконавцеві.

Таким чином, проведене делегування за всіма чотирма рівнями дозволяє організувати виконання робіт як одним підлеглим, так і окремим підрозділом та підприємством (організацією) в цілому.

Питання делегування повноважень стосується найменш розроблених галузей науки управління. У цілому ряді вітчизняних і закордонних підручників з управління делегування повноважень керівниками взагалі не згадується або розглядається тільки з погляду деякого розвантаження керівників.

Але ж делегування є процесом, за допомогою якого здійснюється поділ праці між людьми. Тому він обов'язковий для будь-якого підприємства, фірми, компанії. Менеджмент як такий неможливий без делегування повноважень.

Якщо делегування немає, менеджер змушений виконувати всі без винятку трудові процеси сам, щоб досягти цілей, що стоять перед організацією. Але це неможливо при великому обсязі виробництва та продажів. Тому необхідно передавати частину своїх прав і обов'язків підлеглим. З цього погляду навіть розподіл виробничих завдань робітникам повинен розглядатися як передача їм повноважень з виконання визначених технологічних операцій.

Передача повноважень можлива при наявності взаємної довіри між менеджером і підлеглим. Це можливо тільки тоді, коли менеджер сам формує свою команду. Отже, ефективне управління, засноване на делегуванні повноважень, невіддільне від добору та розстановки кадрів, постійної роботи з людьми. Тому важливі здібності менеджера знайти працівника, якому можуть бути делеговані повноваження, уміння формулювати кінцеву мету і проміжні завдання, встановлювати критерії, оцінки і методи контролю діяльності виконавця, форми мотивації.

У процесі делегування необхідно враховувати психологію

виконавців. Успіх делегування істотно зростає, якщо менеджер і співробітник, якому делеговані повноваження, єдині в розумінні цілей та завдань управління організацією і зв'язані взаємною довірою. Якщо виконавець невисокої думки про працьовитість начальника, то, природно, будь-яке делегування буде сприйняте як ще одна спроба перекласти свої функції на плечі підлеглих. Якщо ж виконавець переконаний у тому, що делегування йому функцій менеджера – визнання компетентності й уміння, то ефект делегування зросте.

Невміння і небажання делегувати повноваження породжують серед значної частини підлеглих безініціативність, утриманство, прагнення максимально обмежити свої функції, бачити в кожній непередбаченій дрібниці привід для звертання до начальства. Шкідливість такої установки безсумнівна.

Правильне делегування завжди має дві сторони. Перша полягає в тому, щоб знати, що і кому слід делегувати. Менеджер, приступаючи до розподілу праці на своїй ділянці, повинен заздалегідь чітко визначити обов'язки для кожного виконавця, їхній обсяг і послідовність.

Іншу сторону делегування складає форма або спосіб доручення обов'язків. Важливо, щоб менеджер володів умінням створювати зацікавленість підлеглих, тобто щоб йому було доступне мистецтво використання влади і мистецтво досягнення хороших результатів за допомогою своїх працівників.

Делегуванню повноважень передують значна підготовча робота, яку повинен здійснювати керівник. Вона полягає у визначенні того, для чого, кому, яким чином делегувати повноваження, які вигоди від цього.

Загальний висновок полягає в тому, що делегувати повноваження потрібно завжди максимальній кількості співробітників, які знаходяться на найнижчих поверхах управлінської структури, де на практиці реалізуються прийняті рішення.

З точки зору необхідності контролю, проблеми, які делегуються, можна поділити на такі види:

а) проблеми, які вимагають поточного контролю за результатами їх вирішення;

б) проблеми, які вимагають звичайного контролю або самоконтролю з періодичним інформуванням керівника;

в) проблеми, які вимагають спеціального контролю щодо окремих моментів;

г) проблеми, які вимагають повного контролю і не допускають відхилень від встановлених дій. У третьому випадку повноваження делегуються вибірково, а в четвертому – взагалі не делегуються.

Делегування – це передача підлеглому завдання або діяльності із сфери дії керівника. Одночасно з робочим завданням для його виконання повинні також делегуватися необхідні компетенції та відповідальність у спеціальній сфері (функціональна відповідальність). Начальник зберігає за собою відповідальність за керівництво (управлінська відповідальність), яка не може бути делегована.

Передача завдання або діяльності може:

1) здійснюватися на тривалий термін (довготривале або генеральне делегування), керівник доручає співробітнику самостійне виконання завдання;

2) обмежуватися разовими дорученнями (разове делегування), саме завдання залишається в функціональній сфері начальника.

Делегування є ключовою діяльністю всякого управляючого, його прямий і непрямий ефекти дуже значні.

Переваги делегування:

- делегування допомагає керівнику зменшити своє навантаження і звільнити час для важливих завдань (наприклад, для власне управлінських функцій);

- дає можливість використовувати професійні знання і досвід відповідних співробітників;

- стимулює розкриття здібностей, ініціативи, самостійності та компетенції підлеглих;

- часто позитивно впливає на мотивацію праці співробітників, на задоволеність роботою.

В дійсності співробітники реагують на делегування в основному позитивно. Керівники, які дуже багато делегують, як правило, одержують від своїх підлеглих оцінку «дуже добре» або «добре».

Успішне делегування надає: по-перше, готовність делегувати (бажання); по-друге, здатність делегувати (можливість).

Якщо є труднощі з «бажанням», то варто проаналізувати ті сили опору, з якими співробітникам доводиться мати справу.

Якщо є труднощі з «можливістю», то потрібно звернути увагу на основні правила делегування.

Чому ж делегування є таким важким завданням для керівників? Це пояснюється наступним.

1. Керівник дуже зайнятий і просто не має досить часу.

2. Керівник не вірить в те, що його працівники можуть самостійно виконати доручену їм справу правильно і вчасно.

3. Керівник не знає, як ефективно здійснити делегування. Керівники, що можуть успішно управляти групою працівників, де кожний несе персональну відповідальність за один із аспектів роботи всього колективу, стверджують, що вони готові до тісного співробітництва, що часто приводить до одержання високих посад, окладів і інших переваг ділового життя.

Делегування дедалі сильніше втягує працівників у життя організації. Коли керівник покладає на працівників відповідальність і передбачає їм повноваження для виконання завдань (не має значення, індивідуальних або групових), вони відповідають тим, що прагнуть взяти більш активну участь у житті організації та успіху в роботі свого підрозділу і всієї організації.

Делегування дозволяє працівникам розвиватися. Якщо керівник сам приймає всі рішення і висуває всі ідеї, то працівники ніколи не навчаться виявляти ініціативу й нести відповідальність за доведення завдань до успішного завершення.

Опір делегуванню.

Лише деякі менеджери бувають послідовні в дорученні справ своїм підлеглим. Більшість практикує делегування з великим небажанням або в недостатній мірі.

У керівника може бути безліч причин, які він міг би навести в своє виправдання, відповідаючи на запитання, чому він не здійснює делегування завдань.

Керівник не може довіряти своїм працівникам.

Якщо керівник не довіряє своїм працівникам, то кому він взагалі довіряє? Як правило, керівник добирає тих, хто має кращі навички, кваліфікацію і досвід роботи. Він вважає цих людей талановитими і гідними довіри. Тому й потрібно, щоб ця довіра була без будь-яких додаткових умов.

Якщо керівник делегує завдання, то він втрачає контроль над ним і його результатами.

Якщо керівник делегує правильно, він не втрачає контроль ні над завданням, ні над його результатами. Те, над чим керівник дійсно втрачає контроль, так це над способом його вирішення.

Керівник єдиний, хто знає відповіді на запитання.

Керівник не єдиний, хто знає правильні відповіді на всі запитання. Є певна визначена група людей, яка щодня зіштовхується з

різними ситуаціями. Вони розмовляють з замовниками, постачальниками та один з одним кожного дня. Це ваші працівники. Вони – скарбниця досвіду і знань про ділові контакти і внутрішню щоденну роботу в організації.

Керівник сам може виконати роботу швидше.

Керівник може думати, що здатний завершити завдання швидше, виконати його самому, а не доручаючи іншим, – це не більш ніж ілюзія. Так, доручення і роз'яснення завдання одному з працівників може брати трохи більше часу, коли вперше пробувати делегувати це завдання, але коли керівник добре освоїв процес делегування, другий і наступний рази займуть істотно менше часу. І не тільки тому, що виконання завдання реально займе більше часу, але і тому, що ви позбавляєте ваших працівників слушного випадку виявити своє вміння і майстерність.

Делегування знижує авторитет керівника.

Насправді делегування викликає ефект саме зворотний – воно зміцнює авторитет керівника. Керівник – це всього лише одна людина, і здатна виконувати тільки те, що під силу одній людині. Чи зменшиться авторитет керівника, якщо він делегує працівнику завдання і передає йому повноваження на його виконання? Звичайно, що ні. Авторитет керівника анітрошки не зменшиться – незалежно від того, як багато повноважень він передає працівникам.

Праця співробітників буде оплачуватися високо, а керівника – ні.

Мудрі керівники знають, що коли їхні працівники чудові, то чудові вони й самі. Чим більше керівник делегує, тим більше надає працівникам зручних випадків проявити себе. Дайте працівникам можливість виконати важливу справу і виконати її добре. Привселюдно заохочуйте ваших працівників до успіхів, робіть це частіше, і вони завжди будуть раді добре виконувати кожне з ваших доручень. Не забувайте оцінювати керівника за результатами роботи всього колективу, а не по тому, що він особисто здатний виконати.

Делегування знижує гнучкість керівника.

Чим більшому числу людей керівник делегував завдання, тим більше гнучкості він може виявити. Оскільки ваші працівники потурбуються про вирішення завдань, які необхідні для підтримки щоденного трудового процесу, ви будете вільні і зможете присвятити себе вирішенню інших проблем.

Працівники занадто зайняті.

Вони хочуть випробувати себе, переборюючи все нові труднощі,

домагаючись успіху у своїй справі. Але як вони зможуть це зробити, якщо керівник не доручає їм нових завдань? Занадто багато керівників втратили прекрасних працівників, виявилися нездатними піти їм назустріч у їхньому бажанні удосконалюватися і зростати. І занадто багато працівників перетворилися в бездумних ледарів, тому що їхні керівники відмовилися підтримати їхню творчість і природне прагнення до знань.

Працівники не можуть зрозуміти всю ситуацію.

Багато керівників приховують життєво важливу інформацію від своїх працівників – інформацію, що могла б значно підвищити ефективність їхньої роботи – у надії на те, що роблячи так, вони зможуть краще їх контролювати. Приховуючи від своїх працівників інформацію, керівники завдають шкоди діяльності організації в цілому і кожному працівнику персонально.

Керівники повинні довіряти своїм працівникам.

Якщо взяти до уваги всі ці міфи, то делегування може стати дією, що викликає страх, особливо спочатку. Але, як і у всьому іншому, чим частіше керівник буде делегувати, тим менше буде боятися. У процесі делегування керівник довіряє іншій людині. Якщо ця людина не справиться, то керівник, безумовно, за це у відповіді – незалежно від того, кому він передав завдання. Коли керівник делегує завдання, він не знімає із себе відповідальність за його успішне виконання.

Елементи делегування повноважень.

Взаємопов'язаними і взаємовизначальними елементами делегування є завдання, повноваження, відповідальність. Завдання (обов'язки). Вони делегуються головним чином формально, завжди зверху донизу. Цей процес можна представити так: перед делегуванням усі завдання зосереджені на вищому щаблі управління. Частина завдань, що відповідає функціям керуючого даного рівня, він залишає собі. Всю іншу, причому набагато більшу за обсягом роботу, він делегує своїм безпосереднім підлеглим. Останні повторюють цей процес. Але обсяг роботи, що залишився, і який доручається нижчестоящим працівникам, поступово зменшується. У керівника нижчого рівня залишається стільки роботи, скільки можуть виконати безпосередньо його підлеглі. З кожним делегованим завданням зменшується обсяг роботи, що делегується. Однак для системи в цілому сума завдань залишається незмінною.

Повноваження. Вони означають комплекс прав, якими

наділяється конкретний працівник і закріплюються за визначеною функцією, а тим самим і за працівником, що виконує цю функцію. Повноваження носять переважно формальний характер і делегуються зверху донизу, подібно завданням.

Загальний обсяг повноважень у процесі делегування не змінюється (так само, як це має місце з загальним обсягом завдань). Він лише розподіляється між окремими працівниками.

Зв'язок між повноваженнями і завданнями полягає в тому, що разом із завданнями працівник повинен бути наділений відповідними правами для його виконання. Делегування повноважень у першу чергу необхідно тому, що виконавець має потребу у відомій волі дій і прагне хоча б почасти діяти відповідно до власного професіоналізму. Обмеження повноважень сковує працівника і порушує плавний хід виконання завдання.

Співвідношення між обсягом повноважень і завданням необхідно у всіх випадках визначати правильно. Звичайно менеджери делегують повноваження лише частково. Головну їхню частину вони залишають за собою, мотивуючи таке рішення можливістю також брати участь у роботі. Належна рівновага в цьому відношенні досягається на практиці поступово, в результаті систематичного уточнення повноважень. Загальною тенденцією в керівництві ефективно функціонуючих фірм є максимальна децентралізація повноважень. Вони передаються аж до низових рівнів управління; керуючим низових рівнів надається право самостійно приймати рішення, що можуть позначитися навіть на діяльності фірми в цілому.

Відповідальність. Це – третій елемент, пов'язаний з делегуванням. Її сутність полягає в зобов'язаннях, що впливають з делегування завдань і повноважень. Ці зобов'язання покладаються на вищестоящих керуючих – тих, хто доручає завдання і наділяє повноваженнями.

На відміну від завдань і повноважень, відповідальність у принципі не підлягає делегуванню. Відповідальність виникає з процесу делегування, але її не можна, подібно завданням і правам, передати іншим особам і таким шляхом позбутися її. Це значить, що менеджер відповідає за всі повноваження, що йому дані, хоча деякі з них він делегує нижче. Отже, він відповідальний не тільки за свою роботу, але і за роботу всіх підлеглих йому осіб. Звідси впливає, що відповідальність зростає в напрямку знизу нагору, аж до вищих рівнів управління організацією. Отже, обсяг відповідальності в цілому в

системі збільшується.

Таким чином, найважливішим принципом делегування є: «Немає і не повинно бути обов'язків без відповідних прав, а прав – без відповідальності». Порушення цього принципу неминуче спричиняє зниження ефективності управління персоналом.

8.3. Централізація та децентралізація в адміністративному управлінні

Оскільки повноваження можна передавати від однієї особи до іншої, то організації також розробляють моделі повноважень багатьох посад і відділень. Децентралізація – це процес систематичного передавання повноважень по всій організації до менеджерів середнього і нижчого рівня. Отже, у децентралізованій організації право ухвалення рішень і повноваження делеговані згідно із субординацією вниз. Однак потрібно пам'ятати, що децентралізація є протилежним кінцем початку іншого процесу – централізації, яка передбачає систематичне утримування влади в руках менеджерів вищого рівня. Тому в централізованих організаціях право ухвалення рішень і влада належать вищому рівню менеджменту. Організації ніколи не є повністю децентралізованими або централізованими: деякі підприємства вибирають позицію ближчу до першого стану, інші – до другого.

Які ж чинники визначають стан фірм щодо децентралізації-централізації? Одним спільним визначником є зовнішнє середовище організації. Звичайно, чим складніше і є певніше середовище, тим більше виявляється тенденція до децентралізації. Фірми також намагаються дотримуватися своїх попередніх принципів, тому є певний зв'язок між тим, що вибрало підприємство після заснування і що воно вибирає сьогодні з двох напрямів – децентралізацію чи централізацію. Беруть також до уваги і природу ухвалених рішень. Отже, менеджер не має чіткого правила щодо проведення централізації чи децентралізації.

Все, що ми говоримо про делегування, стосується відділів і груп всередині них, а також окремих службовців. Відділи, які мають право приймати рішення і діяти незалежно, називаються автономіями.

Протилежною автономії є централізація – стан справ, коли вся влада належить верхньому ешелону. Хотілося б зробити три зауваження до балансу між автономією і централізацією.

1. Деяка автономія потрібна, якщо фірма хоче добре

функціонувати. Автономія, як і делегування, знижує робоче навантаження верхнього ешелону влади. Що важливіше, то це те, що вона дає невеликим групам і відділам шанс творчості і підприємництва.

2. Автономні одиниці повинні брати на себе відповідальність і підзвітність разом із правом. Це таке саме правило, як і для делегування.

3. Обмеженням для автономії є необхідність підтримувати контроль контролю. Вище начальство повинно знати, на що здатні підлеглі і повинні зберігати владу, щоб направляти їх на вірний шлях, якщо вони зійдуть з нього.

Компанії з хорошим менеджментом допускають автономію невеликих відділів для того, щоб сприяти розвитку їх ініціативи. Щоб забезпечити координування, автономія одиниці контролюється. Цей контроль дуже жорсткий і водночас слабкий. Слабкий він через те, що рідко проводиться і нерідко виражається в поняттях загальних цінностей, а не в жорстких цифрах. Жорсткий він тому, що цінності, тобто послуги для клієнтів, нововведення тощо – вищим керівництвом сприймаються серйозно.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Що таке процес та адміністративний процес?
2. У чому полягає організація адміністративного процесу?
3. Які існують моделі при організації адміністративного процесу?
4. Охарактеризуйте поняття «структура управління»?
5. Перелічіть фактори, що впливають на структуру апарату управління.
6. Які існують рівні делегування в адміністративному менеджменті?
7. Опишіть алгоритм делегування тимчасових завдань співробітника.
8. Що таке централізація та децентралізація?
9. Чому делегування є таким важким завданням для керівників?
10. Назвіть основні причини опору делегування.

ТЕМА 9. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПРОЕКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

План

9.1. Види організаційних структур

9.2. Критерії оцінки організаційної структури управління

9.3. Організаційне проектування

9.1. Види організаційних структур

Наявність в організації найсучасніших техніки і технології, висококваліфікованого персоналу, вільних обігових коштів є необхідними, але недостатніми умовами забезпечення стійких конкурентоспроможних позицій на ринку. Без належного організування діяльності в організації виникатимуть проблеми неефективного використання ресурсного потенціалу та наявних можливостей.

Побудова організації здійснюється шляхом організаційного проектування. Його основою є стратегічний план, спрямований на реалізацію місії, цілей організації. *Організаційне проектування здійснюється зверху вниз і охоплює такі етапи:*

- визначення вертикальних рівнів управління;
- горизонтальний поділ організації, тобто закріплення видів діяльності за лінійними та штабними (функціональними) підрозділами;
- встановлення зв'язків між різними підрозділами;
- визначення повноважень і відповідальності посад;
- визначення посадових обов'язків, закріплення їх за конкретними посадовими особами (за допомогою формування посадових інструкцій).

У результаті організаційного проектування формуються організаційні структури управління певних видів.

Організаційна структура управління – упорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки й забезпечують керівництво організацією.

Організаційна структура управління й структура організації (підприємства) – не одне й те ж. Структура організації відображає розміщення організації (підприємства) на площині з урахуванням можливостей використання багатопверхових приміщень.

До організаційної структури управління належать:

- ланки управління на кожному його рівні;
- розміщення, зв'язки та підпорядкованість ланок;
- права, обов'язки, повноваження і відповідальність кожної ланки в межах виконання загальних і конкретних функцій менеджменту;
- чисельний і професійно-кваліфікаційний склад працівників;
- ступінь централізації та децентралізації функцій менеджменту.

Теорія і практика менеджменту розробили багато різних принципів побудови структур управління, які можна звести до таких основних типів (рис. 9.1).

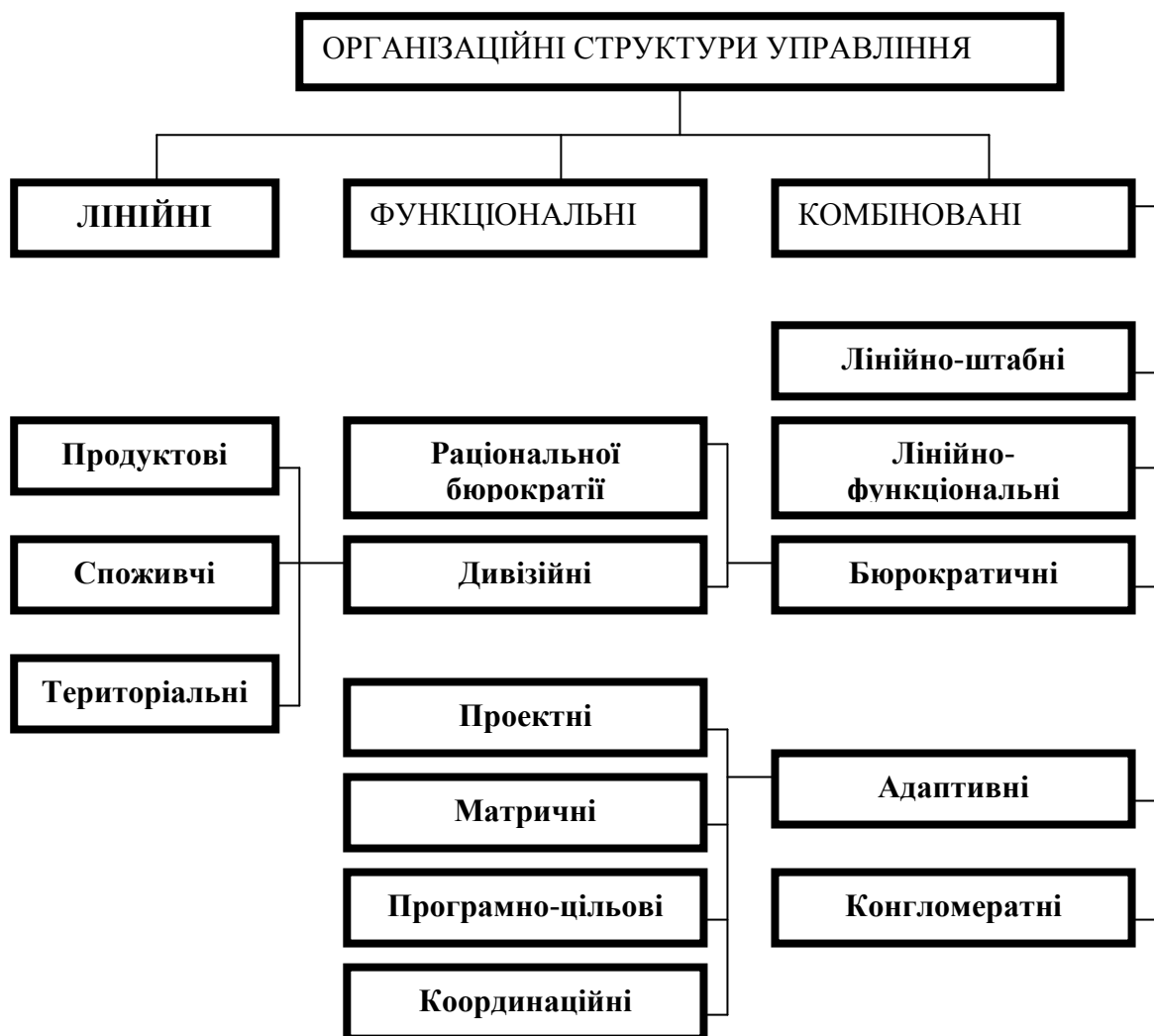


Рис. 9.1. Класифікація організаційних структур управління

Лінійна організаційна структура являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних із його управлінням (рис. 9.2).

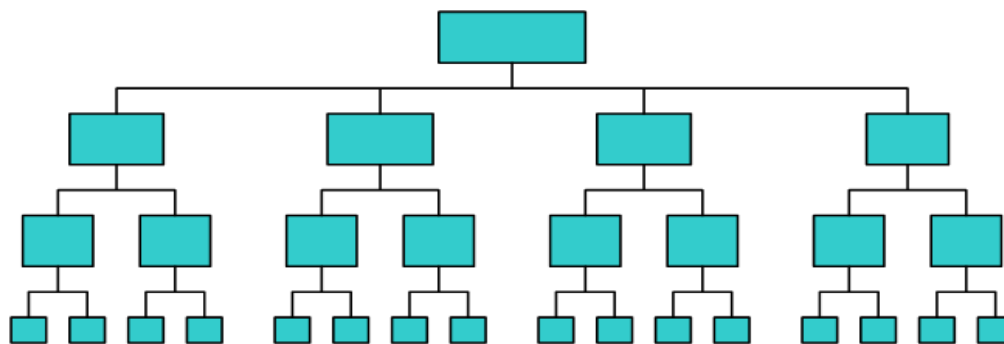


Рис. 9.2. Схема лінійної організаційної структури

Переваги: чіткість і простота взаємодії; надійний контроль та дисципліна; оперативність прийняття та виконання управлінських рішень; економічність за умов невеликих розмірів організації.

Недоліки: потреба у керівниках універсальної кваліфікації; обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів; перевантаження вищого керівництва; можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату.

Лінійно-штабна організаційна структура – різновид лінійної організаційної структури (рис. 9.3).

Переваги: чіткість і простота взаємодії; надійний контроль та дисципліна; оперативність прийняття та виконання управлінських рішень.

Недоліки: обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів; можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату.

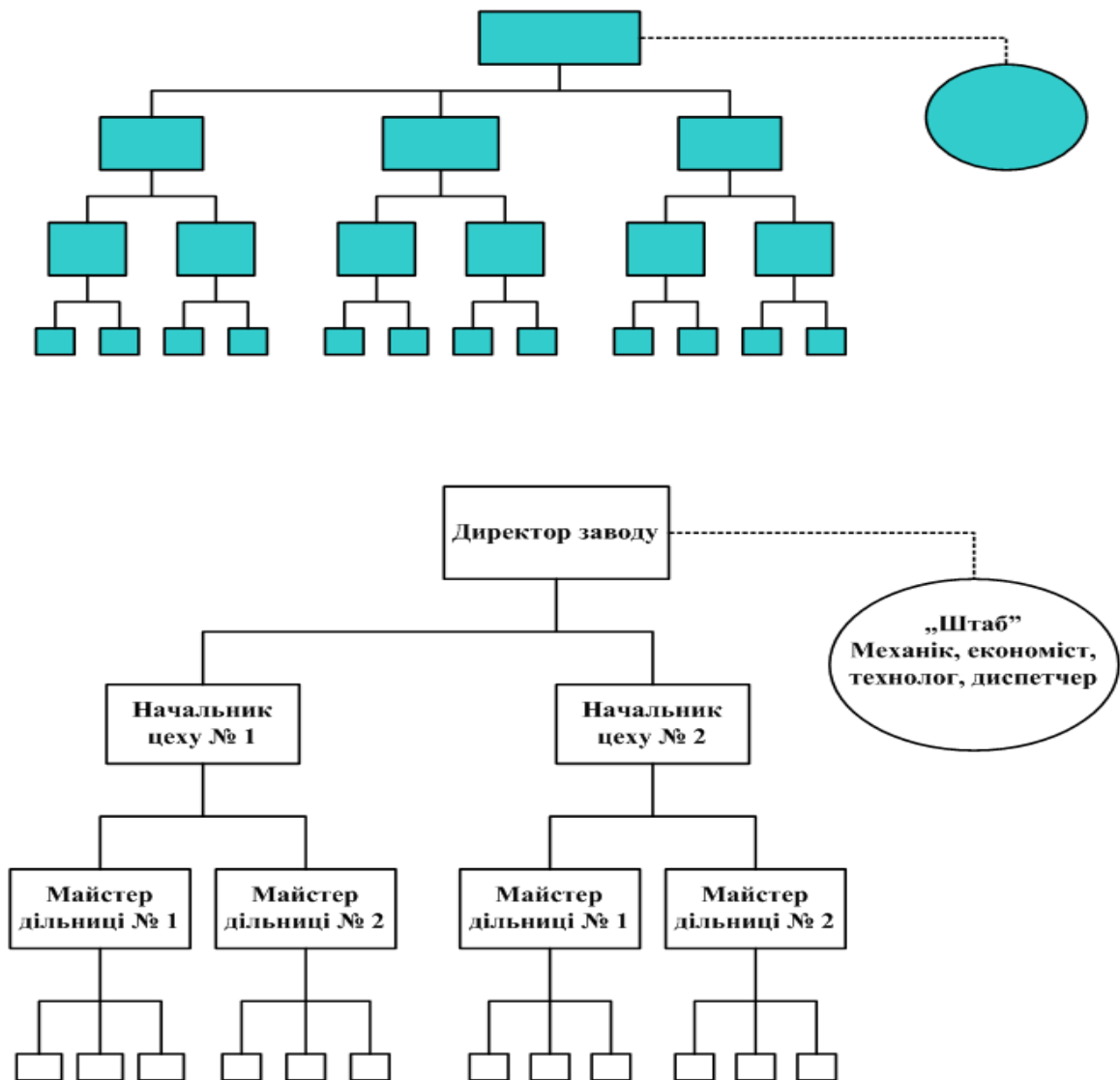


Рис. 9.3. Схема лінійно-штабної організаційної структури

Функціональна організаційна структура. Для виконання певних функцій управління утворюються окремі управлінські підрозділи, які передають виконавцям обов'язкові для них рішення, тобто функціональний керівник у межах своєї сфери діяльності здійснює керівництво виконавцями (рис. 9.4).

Завдяки спеціалізації функціональних керівників виникає можливість управління великою кількістю виконавців (зменшується кількість рівнів управління).

Переваги: спеціалізація функціональних керівників; інформаційна оперативність; розвантаження вищого керівництва.

Недоліки: порушення принципу єдиноначальності; складність контролю; недостатня гнучкість.

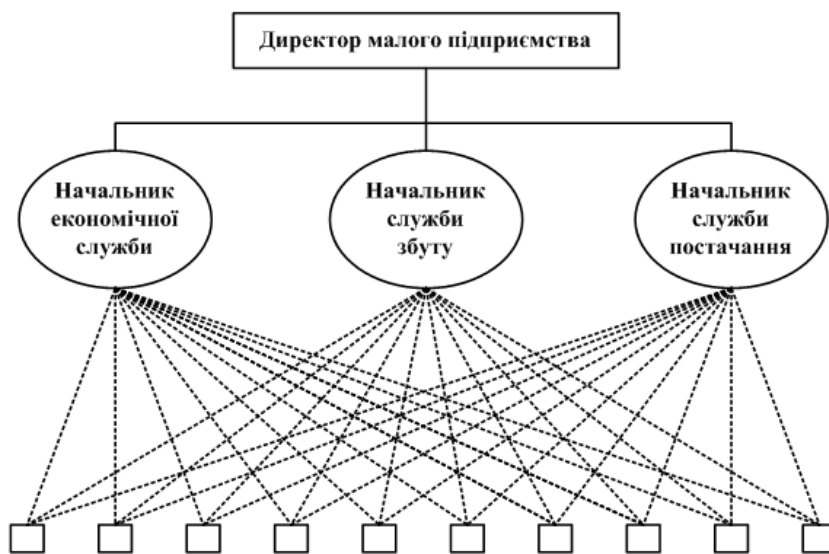
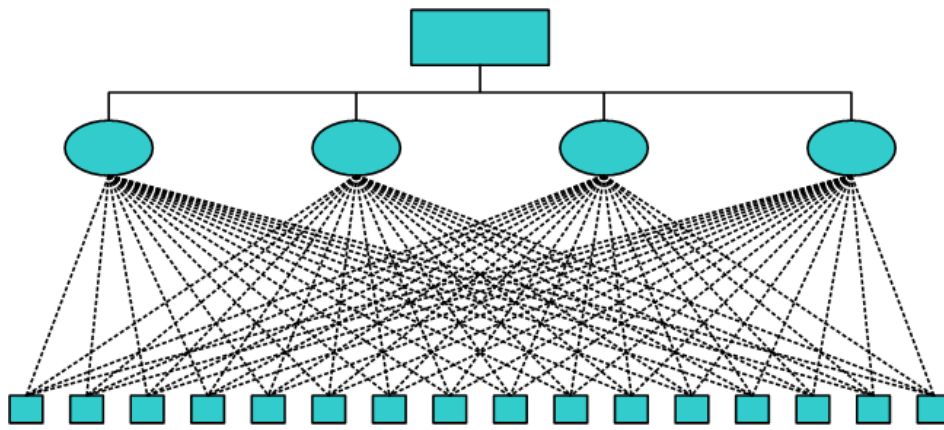


Рис. 9.4. Схема функціональної організаційної структури

Лінійно-функціональна організаційна структура – комбінація лінійної та функціональної структур. Основний принцип – розмежування повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій (рис. 9.5).

Переваги лінійно-функціональної структури – поєднання переваг лінійних та функціональних структур.

Недоліки: складність взаємодії лінійних і функціональних керівників; перевантаження керівників в умовах реорганізації; опір змінам в організації.

Лінійно-функціональна оргструктура застосовується при вирішенні завдань, які постійно повторюються. Вона ефективна для

масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції і незначних змінах технології виробництва.

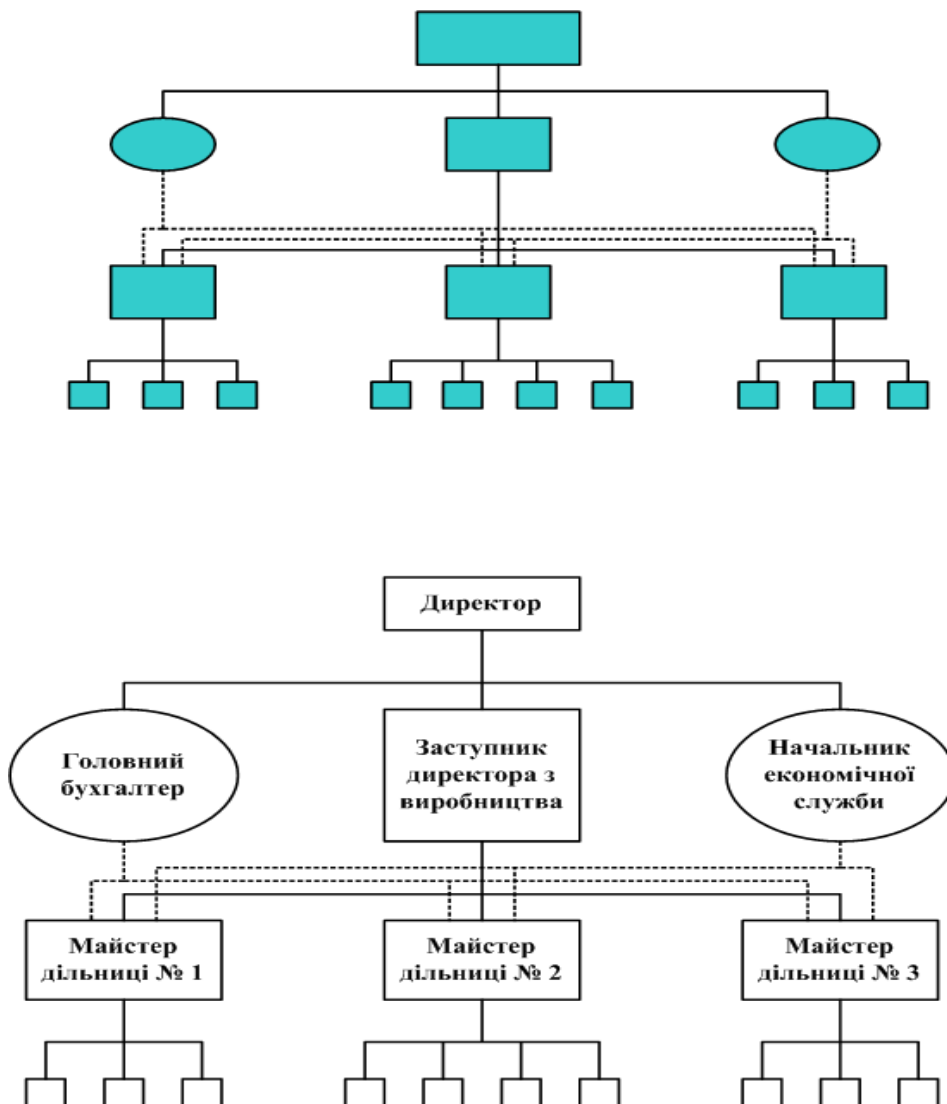


Рис. 9.5. Схема лінійно-функціональної організаційної структури

Дивізіональна організаційна структура. Перехід до цієї структури означає децентралізацію оперативних функцій управління, що передаються виробничим підрозділам (дивізіонам), та централізацію загальнокорпоративних функцій управління (фінансова діяльність, розробка стратегії) на вищому рівні управління (рис. 9.6).

Переваги: оперативна самостійність підрозділів; підвищення якості рішень; внутрішньофірмова конкуренція.

Недоліки: дублювання функцій управління на рівні підрозділів; збільшення витрат на управління.

Дивізіональна організаційна структура відповідає умовам динамічного середовища та організаціям із великою кількістю

виробництв, життєвий цикл яких відносно тривалий.

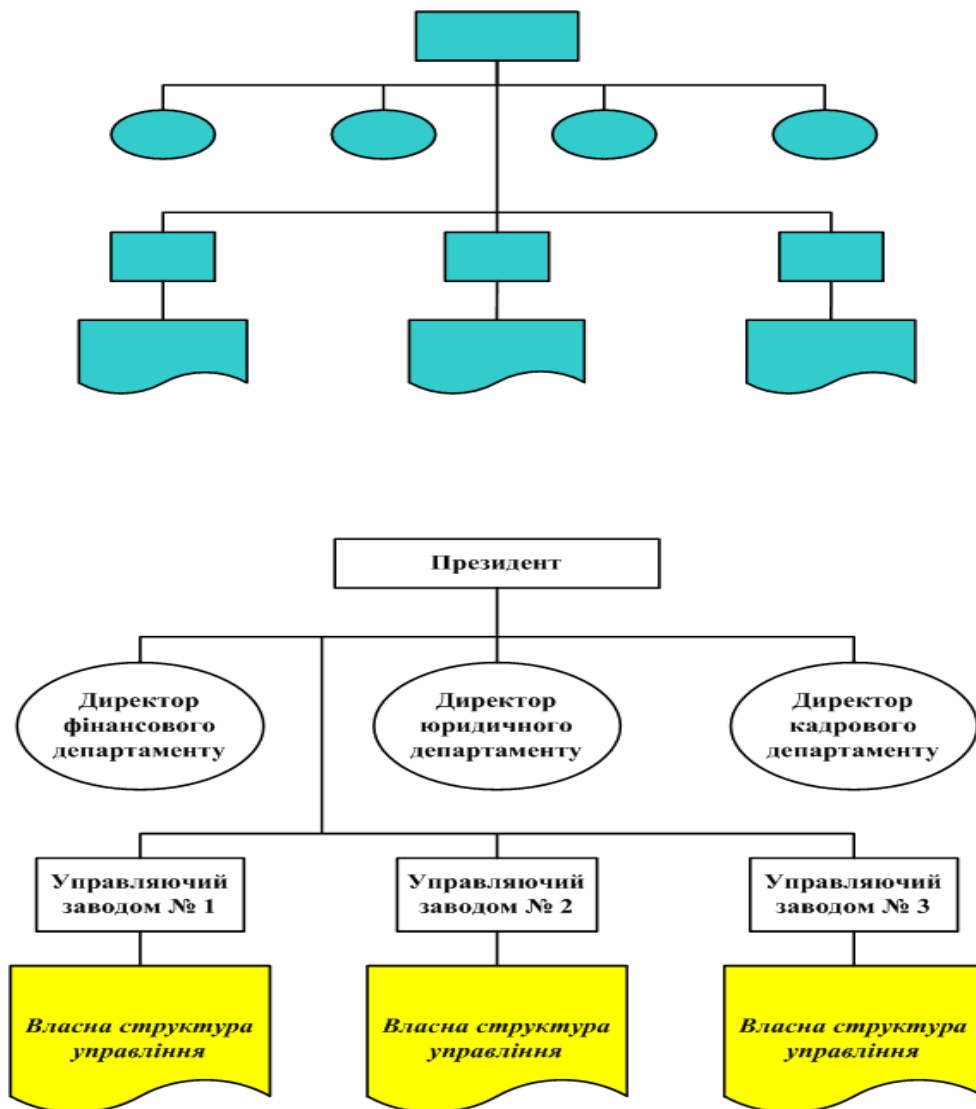


Рис. 9.6. Схема дивізійної організаційної структури

Матрична організаційна структура – відповідь на підвищення ступеня динамічності середовища. Високий ступінь адаптації забезпечується тимчасовим характером функціонування структурних одиниць – проектних груп (рис. 9.7).

Переваги: висока адаптивність до змін середовища; ефективні механізми координації.

Недоліки: обмежена сфера застосування; конфлікти між функціональними керівниками і керівниками проектів.

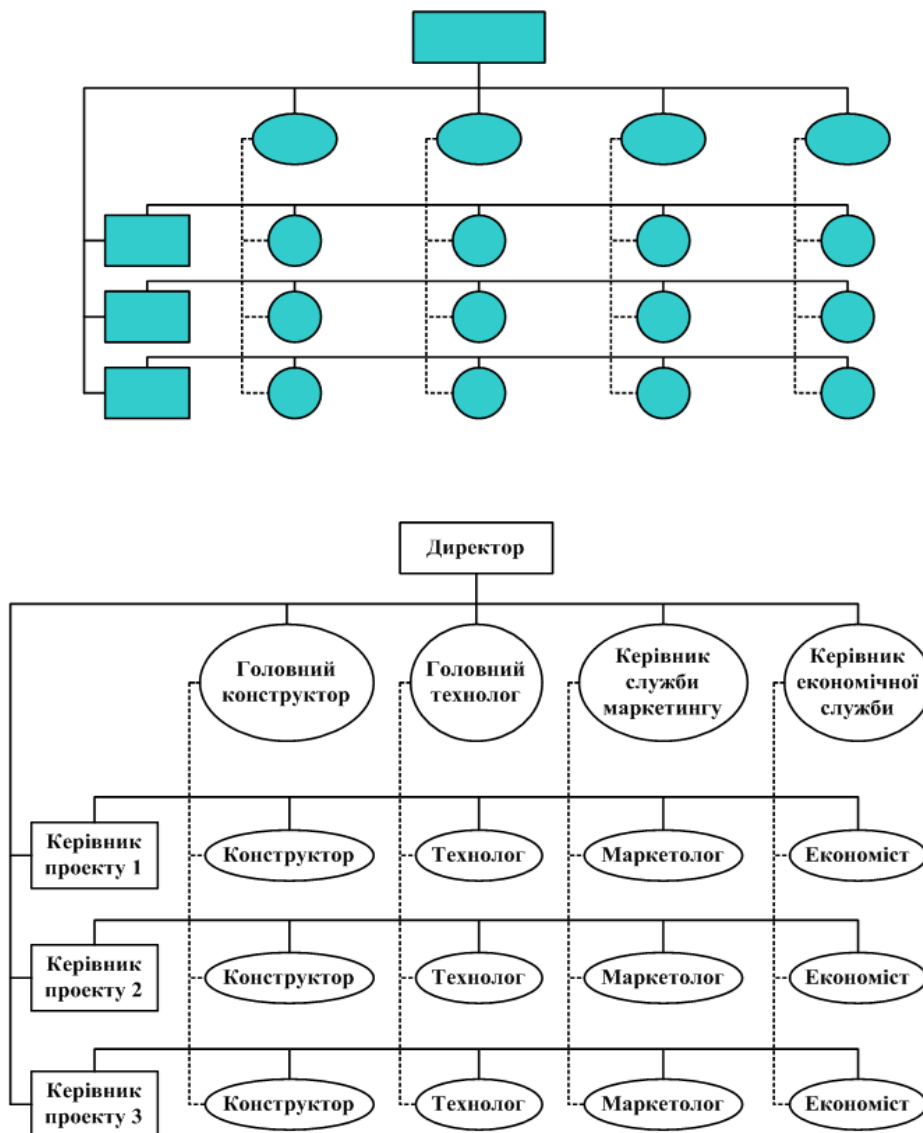


Рис. 9.7. Схема матричної організаційної структури

9.2. Критерії оцінки організаційної структури управління

Організаційна структура управління в системі менеджменту постійно змінюється під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, а також результатів виробничо-господарської діяльності підприємства. Постійними є аналіз та оцінювання діючих організаційних структур управління з метою їх удосконалення.

Існує декілька *способів аналізу та оцінювання організаційної структури управління*: експертний, аналогій, структуризації цілей і завдань, організаційного моделювання, структурних еволюційних порівнянь.

Експертний спосіб. Сутність його полягає у попередньому дослідженні чинної структури управління, виявленні недоліків і характерних особливостей. Для цього проводять діагностичне

дослідження системи менеджменту з метою порівняння фактичних значень відповідних показників з нормативними (плановими). Їх аналіз дає змогу виявити недоліки в організаційних структурах управління і резерви щодо їх удосконалення. Цю роботу підсилюють індикативним аналізом, завданням якого є вивчення поведінки діючої системи в динаміці, тенденцій її змін, а також причин, які їх зумовлюють. З розвитком кількісних методів аналізу, усунення недоліків нормативної бази роль цього способу знижується.

Спосіб аналогій. Передбачає використання організаційних структур і форм управління, що виправдали себе на інших підприємствах. Найчастіше цей спосіб застосовують щодо підприємств, подібних за розміром, видами продукції, типом виробництва, складністю продукції тощо. Спосіб аналогій передбачає розроблення і застосування стандартних інструкцій, типових структур управління, норм керованості, функцій управління, розрахункових формул для визначення необхідної чисельності управлінських працівників. Його використання зумовило певну уніфікацію організаційних структур управління, упорядкування штатних розкладів, регламентацію адміністративно-управлінської діяльності на підприємствах. Оскільки в процесі ринкових перетворень зростають вимоги до побудови організаційних структур, визначення чисельності працівників за функціями управління, кваліфікації спеціалістів з організування управлінських процесів, то це звузило сферу застосування способу аналогій. До нього вдаються здебільшого на початковій стадії функціонування підприємства. При цьому важливим є встановлення груп однорідних підприємств, які визначають на основі обсягів і складності робіт з управління. Для кожної групи розробляють типову організаційну структуру, проекти універсальних рішень щодо побудови апарату управління.

Спосіб структуризації цілей і завдань. Має на меті розгляд організації як багатоцільової системи, а також структуризацію цілей і проблем організації за певними ознаками, які беруть за основу при визначенні видів діяльності, функцій, складу управлінських робіт. Групування управлінських робіт дає змогу сформувати структурні підрозділи та зорієнтувати їх діяльність на досягнення конкретної виробничо-господарської мети.

Способи організаційного моделювання. Базуються на використанні формальних показників системи управління і створенні відповідних моделей. Ефективним є підхід, в основі якого –

декомпозиція інформаційного процесу, пов'язаного з управлінськими роботами. При цьому визначають місця, які потребують управлінського впливу, встановлюють періодичність і черговість впливів, склад і обсяги інформації, необхідні для цього технічні засоби тощо. З урахуванням особливостей функцій та процесів управління (їх націленості, періодичності, трудомісткості тощо) встановлюють чисельність працівників, їх підпорядкованість під час виконання управлінських робіт, склад підрозділів апарату управління. До організаційного моделювання належать способи, які використовують параметричні залежності об'єкта і суб'єкта управління. Для цього визначають залежність параметрів керуючої системи від виробничо-технічних факторів, щільність їх зв'язків, досліджують кількісні характеристики системи управління та імітують різні ситуації управлінської діяльності. Все це розширює можливості системного аналізу, забезпечує вивчення і прогнозування організаційних змін у системі управління на перспективу, ефективне розв'язання проблем, що постають під час виробничо-господарської діяльності. З цим пов'язані вибір раціональної організаційної структури управління підприємства, служби, цеху, дільниці, визначення обґрунтованого рівня централізації та децентралізації управління на основі конкретних виробничих умов, розподілу відповідальності, підходів до прийняття управлінських рішень.

Спосіб структурних еволюційних порівнянь. В його основі такі положення:

- необхідність оцінювання організаційної структури управління в процесі її розвитку (з урахуванням змін, удосконалень, уточнень тощо);
- необхідність комплексного застосування під час оцінювання організаційної структури управління всіх способів – експертного, порівнянь та аналогій, структуризації завдань і цілей тощо;
- побудова порівняльної моделі організаційної структури на основі оцінювання відповідності функцій, відповідальності та повноважень посадових осіб виробничо-господарським цілям підприємства, а також на засадах очікування (прогнозування) зміни цілей, завдань і результатів виробничо-господарської діяльності;
- врахування при формуванні результатів оцінювання організаційної структури управління всієї сукупності факторів внутрішнього і зовнішнього середовища організації та їх прогнозованих змін.

Отже, за основу оцінювання організаційних структур управління необхідно брати підхід, який забезпечує комплексне використання способів і враховує різноманітні фактори внутрішнього і зовнішнього середовищ в умовах розвитку.

Застосування способу структурних еволюційних порівнянь вимагає кваліфікованого аналізу організаційних структур управління підприємств та їх підрозділів. На початковій стадії необхідно вивчити існуючу організаційну структуру управління, дотримуючись такої послідовності:

- визначення об'єкта дослідження (конкретної організаційної структури управління);
- коротка характеристика організації;
- формулювання місця і ролі організації;
- визначення переліку робіт, які підлягають виконанню при здійсненні аналізу;
- вибір і затвердження методики проведення робіт;
- розроблення календарного плану-графіка робіт, у якому фіксують їх перелік і терміни виконання, відповідальних виконавців, порядок проведення аналізу;
- обґрунтування форми подання аналітичного матеріалу і звітності.

Узагальнену класифікацію можливих способів оцінювання організаційних структур управління наведено на рис. 9.8.



Рис. 9.8. Способи оцінювання організаційних структур управління

9.3. Організаційне проектування

Організаційне проектування – це процес встановлення відповідності між ключовими елементами організації (структура, люди, завдання, системи рішень та заохочень, неформальна організація та культура та її стратегія).

Основними індикаторами (проблемами), що вказують на необхідність перепроєктування організації, є:

- конфлікт, особливо коли це великомасштабний конфлікт між групами структурних підрозділів, або організаційний конфлікт базових цілей та завдань;
- перепроєктування організації;
- залучення менеджерів до рішень, які приймаються на нижніх рівнях.

Проектування будь-якої системи управління ґрунтується на системному підході, який дозволяє комплексно підійти до вирішення даної задачі, виходячи з цілей, які ставляться перед організацією.

Створення або вдосконалення системи управління організації є дуже складним завданням. Цей процес включає проектування всіх функціональних та цільових підсистем, підсистеми забезпечення управління та підсистеми лінійного керівництва, їх функцій, організаційних структур, технологій управління, взаємозв'язків між собою та з зовнішнім середовищем.

Основними етапами організаційного проектування системи управління організацією є:

1. Техніко-економічне обґрунтування доцільності та необхідності вдосконалення системи управління – призначено для обґрунтування виробничо-господарської необхідності та техніко-економічної доцільності вдосконалення системи управління організацією. На цьому етапі виконується системне дослідження та системний аналіз стану виробництва та управління, їх взаємної відповідності.

2. Розробка завдання на оргпроектування системи управління включає визначення вимог, розробку пропозицій щодо побудови системи та розрахунок техніко-економічних результатів, що очікуються.

3. Розробка організаційного загального проекту системи управління. На даному етапі здійснюється розробка проекту спеціалізації виробництва та заходів щодо вдосконалення виробничої системи та системи управління (для всіх її підсистем), а також

розрахунок економічного ефекту, що очікується від впровадження даної системи управління.

4. Розробка організаційного робочого проекту системи управління має на меті розробку робочої документації, необхідної для впровадження системи управління та проведення прийомоздавальних робіт.

5. Впровадження проекту вдосконалення системи управління включає матеріально-технічну, соціально-психологічну та професійну підготовку до впровадження, розробку системи стимулювання, контроль за впровадженням, розрахунок фактичного економічного ефекту та безпосереднє впровадження проекту.

Методи організаційного проектування.

Побудова системи управління персоналом потребує застосування великої кількості різноманітних методів, які можуть бути поділені на групи:

а) методи дослідження (збору даних): самодослідження; інтерв'ю; анкетування; фотографування робочого дня; вивчення документів; активне спостереження протягом робочого дня; функціонально-вартісний аналіз;

б) методи аналізу: системний аналіз; економічний аналіз; метод декомпозиції; порівняння; структуризації цілей; експертно-аналітичний аналіз; балансовий аналіз; кореляційний та регресійний аналіз;

в) методи формування: системний підхід; метод аналогій; функціонально-вартісний аналіз; експертно-аналітичний аналіз, моделювання; морфологічний аналіз; творчих нарад; колективного блокноту;

г) методи обґрунтування: метод аналогій; метод декомпозиції; нормативний метод; функціонально-вартісний аналіз; експертно-аналітичний аналіз;

д) методи впровадження: навчання; перепідготовка; підвищення кваліфікації; функціонально-вартісний аналіз.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Охарактеризувати зміст категорій, на яких ґрунтується реалізація функції організування.

2. Порівняти процеси передавання лінійних та функціональних повноважень.
3. Що таке лінійно-штабні повноваження?
4. Охарактеризувати бюрократичні організаційні структури управління й адаптивні організаційні структури управління.
5. Дати характеристику, визначити переваги та недоліки лінійної та лінійно-штабної організаційної структури управління.
6. Дати характеристику, визначити переваги та недоліки функціональної організаційної структури управління.
7. Дати характеристику, визначити переваги та недоліки комбінованої організаційної структури управління.
8. Дати характеристику, визначити переваги та недоліки дивізіональної організаційної структури управління.
9. Дати характеристику, визначити переваги та недоліки матричної організаційної структури управління.
10. Характеристика процесу побудови організації.
11. Охарактеризувати основні способи оцінювання та аналізу організаційних структур управління.
12. Обґрунтувати критерії вибору організаційних форм управління зовнішньоекономічної діяльності для великих підприємств.
13. Сутність делегування повноважень і значення відповідальності.
14. Концепції процесу передавання повноважень.
15. Сутність та характерні особливості організаційного проектування.
16. Підходи до оцінювання ефективності організаційних структур управління.
17. Франчайзинг як взаємовигідна форма співробітництва.
18. Охарактеризуйте основні методи організаційного проектування.

ТЕМА 10. КООРДИНАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ

План

10.1. Основні компоненти функції «координація»

10.2. Рівні координації

10.3. Види та форми комунікацій для координації діяльності

10.1. Основні компоненти функції «координація»

Створення будь-якої економічної організації доводить лише те, що вона допомагає людям, що створили її, спільно досягти цілей, не досяжних ними поодиночі. Тому організацію можна розглядати як засіб досягнення певної мети.

У структурному відношенні будь-яка організація є множиною зв'язаних між собою і особливим чином впорядкованих компонентів, які володіють цілісністю і єдністю у взаємодії із зовнішнім середовищем

Впорядковування елементів організації можна представити як процес «розташування» елементів організації в певному відношенні один до одного. Основою впорядковування виступає розподіл праці: горизонтальний, якщо мова йде про відособленні етапи послідовно виконуваних робіт (закупівля сировини, виробництво товару, його реалізація), і вертикальне, таке, що має на увазі розподіл робіт в організації по рівнях ієрархії.

Горизонтальний розподіл праці – найбільш очевидна межа організації. Поділ єдиного організаційного процесу робіт на складові і закріплення за ними конкретних працівників має місце навіть в найменших організаціях. Ієрархія ж передбачає особливе розташування складових частин (елементів) організації – від вищого до нижчого. Тим самим один елемент як би ставиться над іншим.

Горизонтальний розподіл праці реалізується по перевазі в процесах координації, співвідносного розвитку елементів організації в процесі їх взаємодії. Координація створює ефект узгодженого функціонування елементів організації. Діяльність і вдосконалення окремого елементу мають місце і значення там і тоді, де і коли решта елементів пропорційно змінюється. Ієрархія передбачає не тільки координацію, але і субординацію у взаємозв'язках елементів – систему підпорядкування нижчестоящих рівнів вищестоящим.

Координація і субординація характеризують організацію як

сукупність стійких зв'язків її структурних підрозділів і рівнів управління. Горизонтальні зв'язки забезпечують їх ефективну взаємодію в здійснюваній послідовності виробничої діяльності, це зв'язки між приблизно рівними в ієрархічному відношенні|ставленні| елементами. Їх специфіка полягає, як правило, в організаційній неоформленості. Способом формалізації горизонтальних зв'язків може бути виділення спеціального персоналу або підрозділу, які здійснюють організацію взаємодії рівностатусних елементів. У лінійно-штабних структурах цю роль виконує штаб організації.

Вертикальні зв'язки – атрибут ієрархічних організацій, вони сполучають (з'єднують) різні їх рівні і утворюють “вертикаль влади”.

У будь-якій організації існує зворотний зв'язок між кількістю елементів і можливостями їх координації: чим більше число відносно самостійних підрозділів, тим важче йдуть процеси координації їх діяльності. Вирішити це протиріччя можна угрупованням, організаційним відособленням схожих робіт і їх виконавців. Цей процес в теорії менеджменту отримав назву “департаментизація” .

Координація – це систематизація, впорядковування, узгодження розрізнених процесів, інформації, дій робітників та цілих підрозділів в діяльності підприємства.

Теорія координації призначена для вивчення причин неузгодженості і розрізненості економічних процесів, виявлення при цьому слабких місць в управлінні. *Координувати* – означає погоджувати (узгоджувати), вносити ясність, встановлювати прозорість, приводити в порядок між чим-небудь в процесі взаємодії.

До основних компонентів функції координації відносяться (рис. 10.1):

- постановка цілей (усвідомлення і цілеполягання) і їх узгодження;
- завдання, що визначають подальшу діяльність;
- об'єкти координації (за допомогою яких або на яких накладається діяльність);
- взаємозалежність (визначається цілісністю зв'язків);
- ресурси необхідні для досягнення цілі;
- техніка (інструменти) і технологія (механізм) діяльності;
- результат вирішених завдань і досягнутих цілей;
- уточнення (коректування) мети| і завдань.

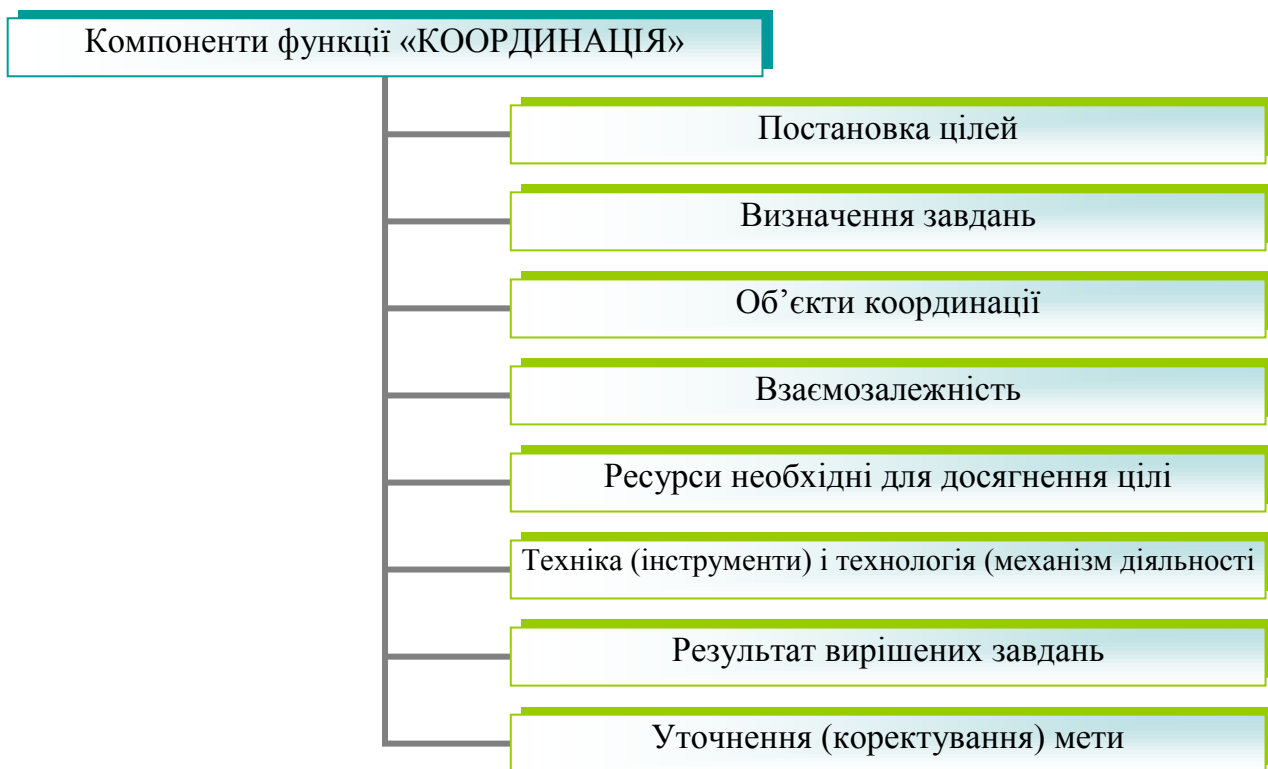


Рис. 10.1. Основні компоненти функції «координація»

10.2. Рівні координації

Виділені компоненти функції координації, у свою чергу, залежать від рівня координації (рис. 10.2):

- високого – з вертикальними каналами зв'язку;
- середнього – з «горизонтальною комунікацією», пов'язаного з координацією на принципах взаємного управління;
- слабкого – з координацією на принципах «стандартизації» і конкуренції.

Отже, координація – це процес взаємодії суб'єктів, що спрямований на досягнення мети, протікає в часі і впливає на них економічною діяльністю, є невід'ємною частиною системи в певному інтервалі часу.

Суть теорії координації краще всього пояснює аналіз інформаційної взаємодії, який проведений на підставі таких постулатів.

1. Економічна координація є управління рухом економічних благ і рухом інформації.

2. Координація ґрунтується на економічній інформації, яку можна розділити на два види: архівну, таку, що зберігається в пам'яті і оперативну. Накладення оперативної інформації на архівну, спонукає суб'єкт до дії.



Рис. 10.2. Рівні координації

3. Будь-який процес координації має як мінімум два канали дії в координатах простору і часу.

4. Всі види управління повинні бути забезпечені всіма видами ресурсів.

5. Отримання всієї необхідної інформації навіть про події, що вже трапилися, завершені процеси, існуючі стани, як правило, неможливе. Неповнота інформації (неповне знання) є неусувною причиною економічної невизначеності як вищого чинника координації.

6. Будь-які обґрунтовані припущення щодо майбутнього завжди мають вірогідний характер і істотну невизначеність, яка не може бути піддана навіть вірогідним оцінкам.

7. Висока складність взаємодій в самому процесі координації не дозволяє повністю їх формалізувати і представити у вигляді детермінованої моделі.

Взаємодія суб'єкта і об'єкту або об'єкту з суб'єктом будується за принципом координації, а взаємодія суб'єкта з суб'єктом або об'єкту з об'єктом – субординації. Субординація – це взаємодія різних рівнів вертикальної впорядкованості, підпорядкування і супідрядності. У разі управління в режимі субординації основною формою відносин між контрагентами стає відношення «по вертикалі».

По загальних ознаках субординація схожа з ієрархічною

координацією у зв'язку із спрямованістю дій. Субординація і ієрархія – це два терміни різних культур, але несуть однакове смислове навантаження вертикальної супідрядності. Поняття ієрархічної координації застосовується в тих випадках, коли мова заходить про складні форми субординації.

10.3. Види та форми комунікацій для координації діяльності

Необхідно виділити три основні типи координації:

- примусовий або адміністративний (ієрархічний);
- вільний (добровільний);
- горизонтальний (проміжний).

Залежність рівня координації від її типу представлена в табл. 10.1.

Таблиця 10.1

Залежність рівня координації від її типу

Рівень координації Тип координації	Високий	Середній	Слабкий
Ієрархічний	+	-	-
Горизонтальний	-	+	-
Вільний	-	-	+

+ - наявність залежності; - - відсутність залежності

Для усунення розбіжностей між поняттями координації, регулювання і управління в табл. 10.2 приведені їх характерні відмінності.

Таблиця 10.2

Відмінні риси управління, регулювання і координації

	Управління	Регулювання	Координація
Метод	Прямий	Непрямий	Спільний, зв'язаний
Система	Регламентована	Контролююча	Стандартизована
Спрямованість	На досягнення загальної мети		

У кожний даний момент часу всі механізми координації економічної діяльності співіснують в конкретних економічних

системах, з'єднуючись в різних співвідношеннях.

Оцінка координації, як ієрархічної, так і горизонтальної, вільної ґрунтується на трьох складових: груповому зусиллі; єдності дій; загальної мети. Вона допомагає об'єднати спрямування окремих суб'єктів в системі в цілому. При цьому управлінська координація повинна забезпечити ефективність групового зусилля шляхом об'єднання дій різних груп усередині процесу, підтримки зв'язку між загальною метою і індивідуальними або груповими видами діяльності. Таким чином, можна вважати, що однією з центральних функцій, що забезпечує безперебійність і безперервність процесу управління, є координація.

Одна з основних умов успішної діяльності організації – узгодженість дій менеджерів цієї організації. Вони не тільки не повинні суперечити один одному, навпаки, необхідно, аби вони доповнювали один одного і вели до однієї мети – мети організації, вираженої в довгострокових і оперативних планах. Відповідно, *головне завдання координації* – це досягнення узгодженості в роботі всіх ланок організації шляхом встановлення раціональних зв'язків між ними. Ці зв'язки найчастіше називаються комунікаціями.

Найбільш поширеними видами комунікацій є:

- письмова – типова процедура підготовки документів, що координують управлінську діяльність;
- проведення зборів, нарад, інтерв'ювання, анкетування і інші можливості|спроможності| обговорення проблем;
- встановлення неформальних зв'язків (рис. 10.3).

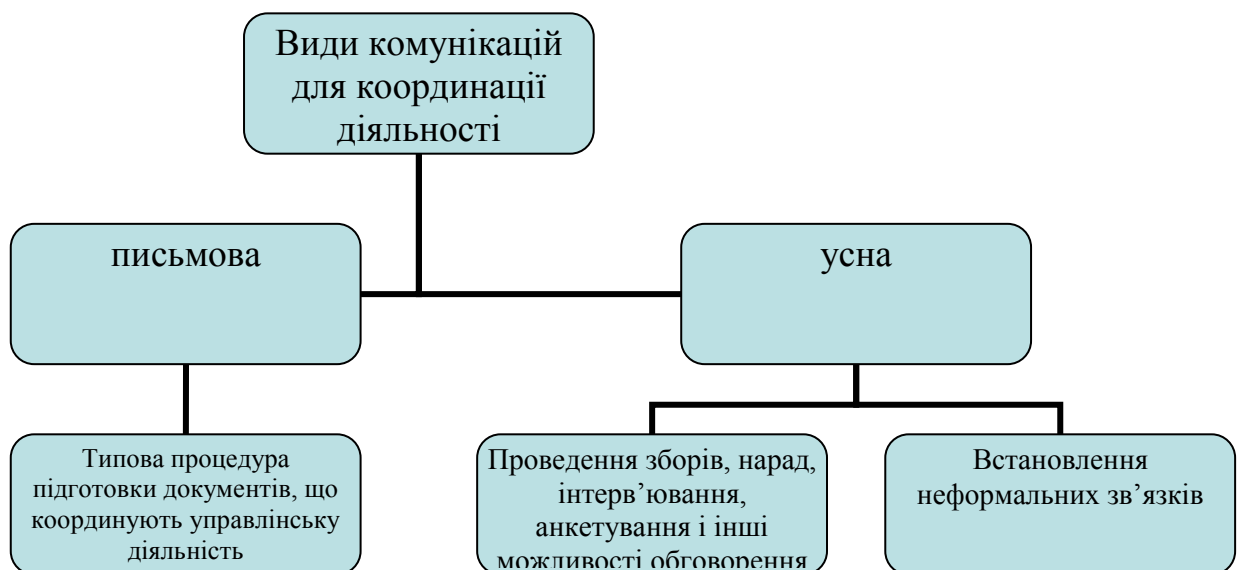


Рис. 10.3. Види та форми комунікацій для координації діяльності

Координація дій менеджерів відбувається при підготовці документів (планів, наказів, звітів, пропозицій), що направляються в інші організації, відповідей на розпорядження і запити властей.

Використовуючи всі форми комунікативних зв'язків, встановлюється взаємодія між підсистемами організації, здійснюється маневрування ресурсами, забезпечується єдність і узгодження дій керівників і всіх стадій процесу управління, представлених даними функціями.

При суворому розподілі праці по горизонталі і вертикалі особливо важливою стає координація діяльності. Необхідне створення формальних механізмів координації, інакше спільна діяльність виявиться неможливою, а окремі функціональні області або особи зосереджуватимуться на забезпеченні своїх інтересів, а не всій організації в цілому. Одним з механізмів координування є формулювання і сполучення всіх співробітників цілей організації в цілому, а також кожного з її підрозділів у зв'язку з цими загальними цілями. В принципі кожна функція управління грає певну роль в координуванні діяльності організації. Керівники завжди повинні ставити перед собою питання: що ними робиться для забезпечення координації спеціалізованої розділеної праці.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Дайте визначення функції координації. Наведіть приклади координаційного впливу менеджера з адміністративної діяльності.
2. Охарактеризуйте рівні координації в організації. Наведіть приклади рівнів координації та визначте умови використання кожного.
3. Наведіть характерні відмінності між поняттями «управління», «координація», «регулювання».
4. Яким чином пов'язані поняття рівня та типу координації в організації?
5. З яких основних компонентів складається функція «координація»?
6. Наведіть приклади застосування координаційних механізмів в організації.
7. Визначте роль та місце мотиваційних інструментів в координації діяльності.

ТЕМА 11. МОТИВУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

План

- 11.1. Мотивація персоналу: сутність, значення***
- 11.2. Матеріальна мотивація трудової діяльності***
- 11.3. Заробітна плата: сутність, функції, її організація***
- 11.4. Тарифна система оплати праці***
- 11.5. Особливості організації системи преміювання.***
- 11.6. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності***

11.1. Мотивація персоналу: сутність, значення

В умовах функціонування ринкової системи господарювання підприємства стоять перед необхідністю діяти у конкурентному середовищі, знаходити і розширювати свою “нішу” на ринку товарів та послуг, оволодівати новим типом економічної поведінки, постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність. У зв’язку з цим має зростати внесок кожного працівника у досягнення цілей підприємства, а одним з головних завдань кожного суб’єкта господарювання стає пошук ефективних способів управління працею, що забезпечують активізацію людського фактора. Наявність у працівників належної професійної підготовки, навичок, досвіду не є гарантією високої ефективності праці. “Локомотивом” їх активної трудової діяльності є мотивація.

Опрацьовуючи теоретичні і прикладні аспекти мотивації необхідно зосередитися на чинниках, які змушують людину діяти та активізувати її дії. До основних з них, що мають основоположний характер слід віднести потреби, інтереси, мотиви і стимули.

Потреби – це те, що неминуче виникає і супроводжує людину в процесі її життя, те, що є спільним для різних людей, а водночас виявляється індивідуально у кожної людини. Потреби – це відчуття фізіологічного, соціального або психологічного дискомфорту, нестачі чогось, це необхідність у чомусь, що потрібне для створення і підтримки нормальних умов життя і функціонування людини. Правомірним є і трактування потреб як стану нерівноваги, дефіциту, на усунення яких спрямовані дії людини. Потребу можна визначити як і те, що постійно про себе нагадує і від чого людина хоче

звільнитися.

Більшість потреб періодично поновлюються, але при цьому вони можуть змінювати форму свого прояву, рівень значущості для людини. Люди по-різному усувають свої потреби, подавляють їх, задовольняють або не реагують на них.

Величезна роль потреб полягає в тім, що вони спонукають людей до дії, тобто породжують інтерес до певної цільової діяльності. Намагаючись задовольнити свої потреби, людина вибирає свій напрямок цілеспрямованої поведінки. Виконання певної трудової функції – один із способів такої поведінки. Характер походження потреб досить складний, але в їх основі лежать дві визначальні причини. Перша має фізіологічний характер, тому що людина як жива істота потребує певних умов і засобів існування. Друга є результатом суспільних умов.

За умови що зміст потреби і можливість її реалізації усвідомлюються людиною, вони приймають форму інтересу до різноманітних благ. Термін “інтерес” має латинське походження і означає “мати значення”, “важливо”. Певні інтереси обумовлюють появу спонукальних дій, мотивів. Термін «мотив» походить від латинського «movere», що означає «приводити в рух», «штовхати». Мотив в економічній літературі трактується по-різному, але найчастіше як усвідомлене спонукання до дії. З різних поглядів на сутність мотивів найбільш плідним є, той, що в ньому мотив розглядається у контексті відображення і вияву потреб та інтересів. Тісний зв'язок мотивів, потреб і інтересів пояснюється передовсім схожістю сутностей. Потреби людини – це нестача чогось, інтереси – це усвідомлені потреби, джерело діяльності, об'єктивна необхідність виконання певних функцій для задоволення потреб; мотиви – це усвідомлені причини діяльності, це спонукання людини до чогось.

Мотиви з'являються майже одночасно з виникненням потреб і інтересів та проходять певні стадії, аналогічні стадіям формування потреб та інтересів людини. Мотив – це свого роду реакція людей на інтереси, а, отже, на усвідомлені потреби.

У більш розгорнутому вигляді мотиви – це спонукальні причини поведінки і дій людини, які виникають під впливом її потреб і інтересів, що являють собою образ бажаного блага, яке прийде на зміну потреб за умови, якщо будуть виконані певні трудові дії. Мотив знаходиться «всередині» людини, має «персональний» характер, залежить від безлічі зовнішніх і внутрішніх стосовно людини

чинників. Мотив не тільки спонукає людину до дії, а й визначає, що треба зробити і як саме здійснюватиметься ця дія. Поведінка людини звичайно визначається не одним мотивом, а їх сукупністю та конкретним співвідношенням їх значущості щодо впливу на мотиваційний потенціал. При цьому один з них може бути основним, провідним, а інші виконують функцію додаткової стимуляції. Мотиви виникають, розвиваються і формуються на основі потреб. Водночас вони відносно самостійні, оскільки потреби не визначають однозначно сукупність мотивів, їхню силу і сталість. За однакової потреби у різних людей можуть виникати неоднакові мотиви. Правомірним є твердження, що *в структуру мотива входять:*

- потреба, яку людина хоче задовольнити;
- благо, що здатне задовольнити цю потребу;
- трудова дія (дії), що необхідні для отримання блага;
- ціна – витрати фізіологічного, матеріального і морального характеру, що пов'язані зі здійсненням трудової дії.

Поряд з категоріями «мотив» і «інтерес» в теорії і практиці мотивації трудової діяльності широко використовується термін «стимул». Термін «стимул» (від латинського stimulus — стрекало, батіг, пуга) означає спонукання до дії, спонукальну причину. *Під стимулом розуміються* зовнішні спонукання, які мають цільову спрямованість. Мотив – це теж спонукання до дії, але в основі його може бути як стимул (винагорода, підвищення по службі, адміністративна ухвала – наказ, розпорядження тощо), так і особисті причини (почуття обов'язку, відповідальність, страх, благородство, прагнення до самовираження тощо).

Стимул перетворюється на мотив лише тоді, коли він усвідомлений людиною, сприйнятий нею. Наприклад, щоб премія (стимул) стала мотивом поведінки і діяльності конкретного працівника, необхідно, щоб він усвідомлював її як справедливую винагороду за працю. Тоді намагання заслужити премію сприятиме підвищенню ефективності праці. Проте для деякої частини працівників, які не мають надії отримати премію (низька фахова підготовка, недисциплінованість тощо) ця можлива винагорода не трансформується в мотив, залишаючись на рівні потенційного стимулу.

Стимулювання – це процес використання конкретних стимулів на користь людині й організації. Стимулювати – означає впливати, спонукати до цільової дії, давати поштовх іззовні. Стимулювання – один із засобів, за допомогою якого може здійснюватись мотивація

трудової діяльності. Таким чином, стимулювання – це процес зовнішнього впливу на людину для спонукання її до конкретних дій або процес, що спрямований на усвідомлене пробудження у неї певних мотивів та цілеспрямованих дій.

В економічній літературі поняття «мотивація персоналу» трактується неоднаково, хоча більшість його визначень багато в чому схожі. На думку одних авторів, мотивація – це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху. Інші автори під мотивацією розуміють усе те, що активізує діяльність людини. На думку третіх – мотивація – це процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації.

Така різноманітність визначень засвідчує, що мотивація персоналу – це складне і багатопланове явище, яке потребує всебічного вивчення. На поведінку людини в процесі трудової діяльності впливає комплекс факторів-мотиваторів, що спонукають до діяльності: зовнішніх – на рівні держави, галузі, регіону, підприємства і внутрішніх – складових структури самої особистості працівника (потреби, інтереси, цінності людини, пов'язані з ними та соціокультурним середовищем особливості трудової ментальності тощо).

Правомірним є твердження, що найактивніша роль в процесі мотивації належить потребам, інтересам, цінностям людини та зовнішнім факторам-стимулам. Узявши до уваги наведене вище, можна сформулювати більш деталізоване визначення мотивації.

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Мотивація – це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини.

Мотивація персоналу включає цілу низку її складових, а саме, мотивацію трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної роботи, що забезпечує необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби; мотивацію до стабільної та продуктивної зайнятості; мотивацію до розвитку конкурентоспроможності працівника; мотивацію до володіння засобами виробництва; мотивацію до вибору нового місця роботи тощо.

Безумовно, ефективність трудової діяльності залежить від мотивації. Проте ця залежність досить складна і неоднозначна. Буває так, що людина, яка під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників-мотиваторів заінтересована в досягненні високих кінцевих

результатів, на практиці матиме гірші результати, ніж людина, яка значно менше умотивована до ефективної праці. Відсутність однозначного взаємозв'язку між мотивацією і кінцевими результатами діяльності зумовлена тим, що на результати праці впливає безліч інших чинників, як, наприклад, кваліфікація працівника, його професійні здібності та навички, правильне розуміння поставлених завдань, зовнішнє середовище тощо.

Неоднозначність залежності між мотивацією і результатами праці породжує вагомую управлінську проблему: як оцінювати результати роботи окремого працівника і як його винагороджувати? Якщо рівень винагороди зв'язувати лише з результатами праці, то це буде демотивувати працівника, що отримав дещо нижчий результат, але виявляв ретельність, докладав більше зусиль. З іншого боку, якщо винагороджувати працівника лише «за добрі наміри», без повного врахування реальних результатів його праці — це може бути несправедливим щодо інших працівників, продуктивність праці яких вища. Зрозуміло, що вирішення цієї проблеми має ситуаційний характер. Менеджери повинні пам'ятати, що такі проблеми на практиці виникають досить часто, а їх вирішення потребує комплексного підходу.

11.2. Матеріальна мотивація трудової діяльності

Провідна роль у процесі мотивації належить потребам людини, які в “укрупненому” вигляді можуть бути представлені як сукупність трьох основних груп: матеріальних, трудових і статусних. Тому і мотивацію правомірно розподіляти на матеріальну, трудову і статусну.

Мотивація трудової діяльності не може бути дійовою без задоволення матеріальних потреб, задіяння матеріального інтересу працівників. Підвищення значення трудових і статусних мотивів (перші з них породжуються роботою, тобто її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці тощо, а другі — прагненням людини зайняти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати у сфері діяльності (організації), яка вважається престижною, суцільно значущою, а також прагненням до лідерства у колективі, якомога вищого неофіційного статусу) не означає абсолютного зниження ролі матеріальних мотивів та стимулів. Вони, як і раніше, залишаються важливим каталізатором, здатним істотно підвищити трудову активність та сприяти

досягненню особистих цілей і цілей організації.

Під матеріальною мотивацією слід розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Прагнення людини до поліпшення свого добробуту обумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, й збільшення кількості, якості та результативності праці.

Проблема підвищення матеріальної мотивації трудової діяльності є однією з основних проблем, що їх має вирішувати економічна наука та господарська практика. Особливо актуальною є проблема матеріальної мотивації для країн з перехідною економікою, до числа яких відноситься й Україна.

Це зумовлене принаймні двома причинами:

1) низьким рівнем доходів, деформаціями в їх структурі та диференціації;

2) необхідністю становлення нових за змістом форм і методів матеріального стимулювання зайнятих в економіці.

Провідна роль в матеріальній мотивації трудової діяльності належить заробітній платі, як основній формі доходу найманих працівників. Водночас зауважимо, що взаємозв'язок заробітної плати як і доходів в цілому і мотивації трудової діяльності складний і суперечливий.

Для розуміння внутрішніх механізмів мотивації трудової діяльності принципово важливим є визначення чинників, які впливають на рівень матеріальної мотивації, дієвість матеріальних стимулів та з'ясування їх природи.

Матеріальну мотивацію трудової діяльності слід розглядати як похідну від комплексної дії низки макро- та мікроекономічних чинників, у тому числі:

а) рівня заробітної плати та її динаміки;

б) наявності прямої залежності рівня заробітної плати від кількості, якості й результатів праці;

в) диференціації заробітної плати на підприємстві й суспільстві загалом;

г) структури особистого доходу; д) матеріального забезпечення наявних грошових доходів та деяких інших.

Дослідження механізму впливу означених чинників на матеріальну мотивацію розпочнемо з з'ясування місця рівня заробітної плати та її динаміки в системі мотивів і стимулів.

Рівень заробітної плати значною мірою визначає можливості

повноцінного відтворення робочої сили, а відтак і силу мотивації. Штучне заниження вартості робочої сили протягом багатьох століть було могутнім дестабілізуючим, демотивуючим фактором. Людству потрібно було пройти тривалий шлях усвідомлення суперечності між розвитком його економічної й соціальної сфер і необхідності її розв'язання підвищенням рівня життя трудящих і насамперед збільшенням заробітної плати.

У ХХ столітті і особливо в другій його половині у свідомості більшості політиків і підприємців стався переверот стосовно доходів населення, їх ролі в розвитку суспільства. «Висока заробітна плата – висока ефективність» — таким є один з девізів сучасного менеджменту.

Взаємозв'язок високої заробітної плати, ефективності і зростання доходів показано на рис. 11.1.

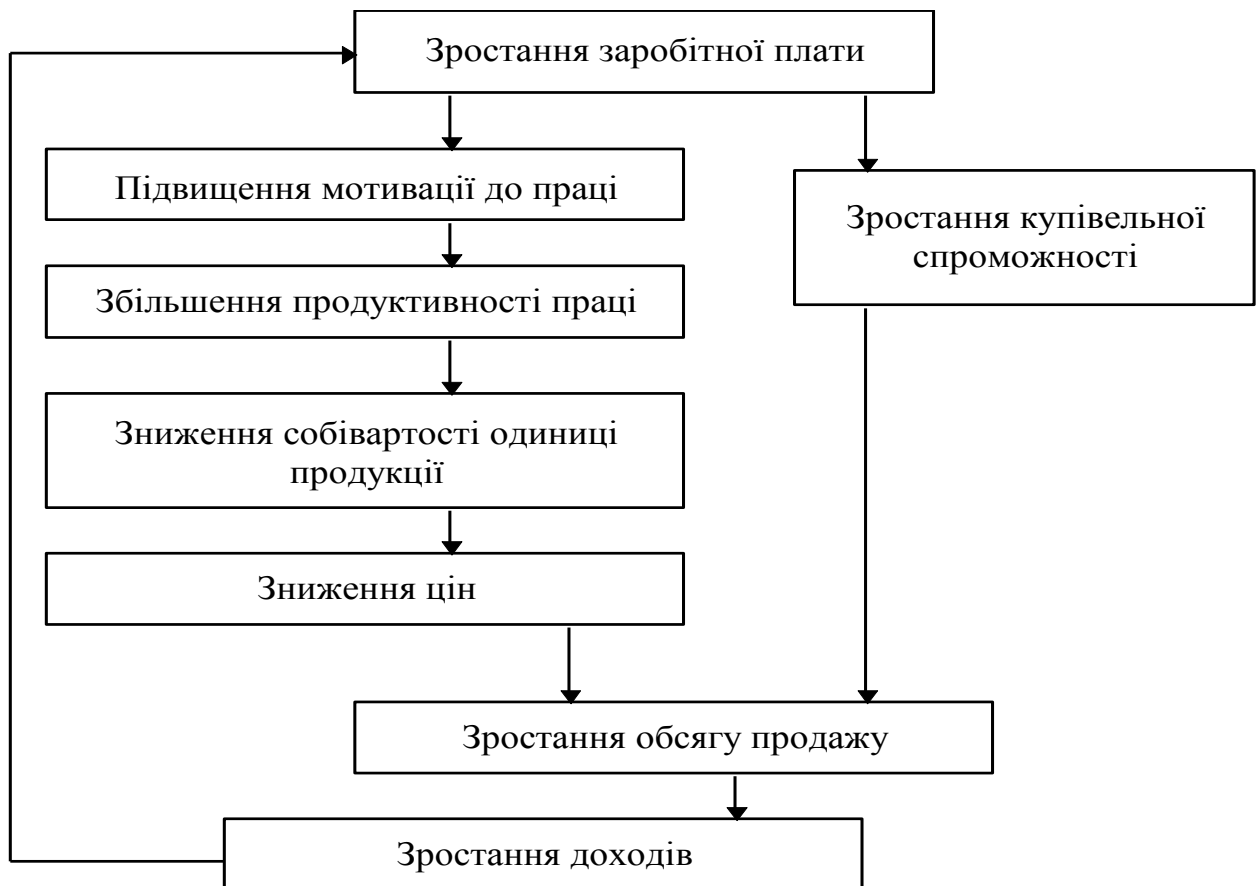


Рис. 11.1. Взаємозв'язок заробітної плати, ефективності та доходів

Вплив високої заробітної плати мотивацію трудової діяльності та підвищення ефективності виробництва багатоплановий і проявляється у наступному.

По-перше, більш високий рівень заробітної плати (у порівнянні з середньоринковим її значенням) сприяє зниженню плинності кадрів, а отже, формуванню стабільного трудового колективу. За умови зниження плинності персоналу роботодавець має змогу скоротити витрати на найм і навчання персоналу, спрямувати вивільнені кошти на розвиток виробництва, що в свою чергу забезпечує підвищення конкурентоздатності продукції.

По-друге, проведення політики високої заробітної плати дозволяє відібрати на ринку праці найбільш підготовлених, досвідчених, ініціативних, орієнтованих на успіх працівників, продуктивність праці яких потенційно вища середнього рівня. В цьому випадку досягається також економія коштів на навчання, перекваліфікацію знову прийнятих на роботу.

По-третьє, висока заробітна плата виступає чинником підвищення старанності, відповідальності, інтенсивності праці. До цього спонукає як намагання "відпрацювати" винагороду, що є вищою за середньоринкову, так і побоювання бути звільненим та втрати більш вигідних умов продажу послуг робочої сили.

Рівень матеріальної мотивації значною мірою залежить від наявності прямого зв'язку між трудовим внеском і винагородою за послуги праці. Цей зв'язок досягається належною організацією заробітної плати, яка на практиці виступає організаційно-економічним механізмом оцінки трудового внеску найманих працівників, і формування параметрів заробітної плати відповідно до цієї оцінки, вартості послуг робочої сили та стану ринку праці.

Мотивація трудової діяльності безпосередньо зв'язана також з диференціацією доходів населення, а особливо з диференціацією доходів економічно активного населення.

На рівень трудової активності негативно впливає, за свідченням світової практики, як незначна, так і зовсім велика диференціація доходів. Перша призводить до зрівнялівки, а друга — до соціальної несправедливості. І в першому, і в другому випадку рівень мотивації трудової діяльності низький. Невипадково країни з розвинутою ринковою економікою, починаючи з середини XX століття, розпочали активний перегляд політики доходів у напрямку забезпечення більшої соціальної справедливості.

Очевидним є зв'язок між структурою доходів працюючих та спонуканням їх до праці. Серед багатьох форм існування необхідного продукту провідне місце посідає заробітна плата, через яку

пов'язується розмір необхідного продукту, що надходить у розпорядження працівника, з його працею. Практика господарювання країн з різним економічним устроєм свідчить, що чим більше необхідного продукту розподіляється поза механізмом виплати заробітної плати, тобто чим менший обсяг необхідних для життя потреб задовольняється за рахунок трудового внеску, тим (за інших однакових умов) нижча роль заробітної плати як чинника-стимулятора. Зазначимо, що країни з розвинутою ринковою економікою постійно відслідковують частку заробітної плати у сукупних доходах населення і проводять політику, спрямовану на підтримання її на достатньо високому рівні.

11.3. Заробітна плата: сутність, функції, її організація

Заробітна плата як економічна категорія і елемент системи господарювання належить до числа найскладніших. В ній відображаються відносини виробництва і розподілу, взаємодія різних носіїв економічних інтересів, ступінь розвитку продуктивних сил і зрілості виробничих відносин та багато інших аспектів життя суспільства. У сучасній змішаній економіці, яка ґрунтується на багатоманітності форм власності й господарювання, послуги робочої сили є різновидом товару. Тому трактувати сутність заробітної плати слід з урахуванням вартісної оцінки послуг робочої сили, розглядаючи її як вихідну в процесі з'ясування природи заробітної плати. Необхідно також урахувати, що: по-перше, заробітна плата формується на перетині виробництва та відносин обміну робочої сили; по-друге, заробітна плата має забезпечувати об'єктивно необхідний для відтворення робочої сили й ефективного функціонування виробництва обсяг життєвих благ, які працівник має отримати в обмін за виконану роботу; по-третє, заробітна плата є водночас і макро-, і мікроекономічною категорією; по-четверте, заробітна плата – це важлива складова виробництва, її рівень пов'язаний як з потребами працівника, так і з самим процесом виробництва, його результатом, оскільки джерела коштів на відтворення робочої сили створюються у сфері виробництва, а їх формування не виходить за межі конкретного підприємства.

Спираючись на ці вихідні положення, маємо можливість розкрити *сутність заробітної плати*, яку слід розглядати принаймні з п'яти позицій.

По-перше, заробітна плата – це економічна категорія, що

відображає відносини між власником підприємства (або його представником) і найманим працівником з приводу розподілу новоствореної вартості (доходу).

По-друге, заробітна плата – це винагорода, яку за трудовим договором власник або вповноважений ним орган сплачує працівникові за виконану роботу.

По-третьє, заробітна плата – це елемент ринку праці, що виступає як ціна, за якою найманий працівник продає послуги робочої сили. З огляду на це заробітна плата виражає ринкову вартість використання найманої робочої сили.

По-четверте, для найманого працівника заробітна плата – це його трудовий дохід, який він отримує в результаті реалізації здатності до праці, і який має забезпечити об'єктивно необхідне відтворення робочої сили.

По-п'яте, для підприємства заробітна плата – це елемент витрат на виробництво, що включаються до собівартості продукції, робіт (послуг), і водночас головний чинник забезпечення матеріальної заінтересованості працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці.

Винятково важлива роль заробітної плати у функціонуванні економіки обумовлена тим, що вона має одночасно та однаково ефективно виконувати ряд суспільно значимих функцій. Слово “функція” латинського походження й означає призначення, сферу діяльності, роль. Отже, *функція заробітної плати* – це її призначення і роль, як складової сфери практичної діяльності щодо узгодження і реалізації інтересів головних суб'єктів соціально-трудових відносин – найманих працівників і роботодавців.

Першорядне значення серед основних фундаментальних функцій заробітної плати займає *відтворювальна*. Заробітна плата виступає основним джерелом коштів на відтворення робочої сили, а отже її параметри мають формуватися виходячи з вартісної концепції оцінки послуг робочої сили.

У заробітній платі як формі доходів найманих працівників закладений значний *мотиваційний* потенціал. Намагання людини покращити свій добробут, задовольнити різноманітні потреби, спонукає її до активної трудової діяльності, підвищення якості робочої сили, повнішої реалізації свого трудового потенціалу, більшої результативності праці. За таких умов заробітна плата має стати основною ланкою мотивації високоефективної праці, встановлення

безпосередньої залежності заробітної плати від кількості і якості праці кожного працівника, його трудового внеску. Отже до числа основних функцій заробітної плати слід віднести мотивуючу.

Як важлива складова ринку праці заробітна плата має виконувати і *регулюючу функцію*. Ця функція полягає у впливі заробітної плати на співвідношення між попитом і пропонуванням, на формування персоналу підприємств, рівень його зайнятості, а також міжсекторіальну диференціацію заробітної плати. Зазначена функція займає проміжне положення між відтворювальною і мотивуючою, виконуючи по відношенню до них інтегруючу роль з метою досягнення балансу інтересів найманих працівників і роботодавців.

При визначенні індивідуальної заробітної плати важливо реалізувати принцип однакової винагороди за однакову працю, забезпечити соціальну справедливість. Вирішення цих завдань пов'язане з реалізацією на практиці *соціальної функції заробітної плати*. В умовах проголошення курсу на становлення соціально орієнтованої ринкової економіки ця функція набуває першорядного значення.

Належне місце серед інших має зайняти *оптимізаційна функція*, сутність якої можна виразити таким чином. Заробітна плата як складова собівартості продукції є чинником мотивації власника до вдосконалення технічної бази виробництва, його раціоналізації, підвищення продуктивності праці. Реалізація цієї функції на практиці безпосередньо пов'язана також з запровадженням прогресивних форм і систем заробітної плати, удосконаленням усіх елементів оплати праці.

Кожна зі згаданих функцій заробітної плати має власних персоніфікованих носіїв (носія), тобто суб'єктів (суб'єкта), які найбільш заінтересовані в її реалізації. Так, у реалізації відтворювальної та мотивуючої функцій найбільше заінтересовані наймані працівники. До регулюючої функції найбільш "схильні" державні органи, що заінтересовані в повноцінному функціонуванні ринку праці. У реалізації соціальної функції заробітної плати заінтересовані переважно наймані працівники, а також держава як гарант прав і свобод трудящих та соціальної справедливості в суспільстві. У реалізації оптимізаційної функції найбільш заінтересований роботодавець, оскільки саме він повинен отримати певний виробничий результат від використання найманої робочої сили, і це дає йому змогу мати очікуваний дохід.

Основні функції заробітної плати тісно взаємопов'язані і лише за

їхньої сукупної наявності досягається ефективна організація заробітної плати. Протиставлення, а тим більше гіпертрофія будь-якої з них неминуче призводить до кризових явищ в економіці.

На формування заробітної плати впливають багатоманітні чинники, які можна подати у вигляді двох груп:

перша – ті, що характеризують стан ринку праці (співвідношення попиту і пропонування, модель ринку праці – монополії, монопсонії тощо);

друга – ті, що характеризують працівників, результати їх діяльності та колективної праці і формують вартість послуг робочої сили (складність та умови виконуваної роботи, професійно-ділові якості працівника, результати його праці та господарської діяльності підприємства в цілому).

Інтереси врахування всієї гами чинників, що впливають на параметри заробітної плати, потребують створення і функціонування певної організації заробітної плати.

Під організацією заробітної плати слід розуміти організаційно-економічний механізм оцінки трудового внеску найманих працівників і формування параметрів заробітної плати відповідно до цієї оцінки, вартості послуг робочої сили та стану ринку праці.

Організація заробітної плати має передбачати також задіяння механізму встановлення певних соціальних гарантій і передусім спрямованих на забезпечення прожиткового мінімуму для найбільш вразливих категорій працюючих.

Кожна економічна система має притаманну їй організацію заробітної плати. Остання завжди є відображенням базисних економічних відносин й політики владних структур щодо визначення, спрямування і ролі розподільних відносин. В умовах планової централізованої економіки діє позаринковий підхід до оцінки трудового внеску працівників, для якого характерна орієнтація на невідповідні оцінки у виробництві, розподілі і обміні, а також переважно директивні, адміністративні рішення питань у цій сфері. При цьому передбачається, що тільки управлінська ланка якомога вищого рівня може оптимізувати врахування всіх багатоманітних інтересів у суспільстві.

Перехід від планової централізованої економіки до економіки, заснованої на ринкових відносинах, потребує переходу від позаринкового механізму оцінки трудового внеску найманих працівників до ринкового, тобто переходу від формування заробітної

плати як частки працівника у загальнонародному фонді споживання або доході підприємства (залежно від того, яка роль відводиться підприємству в реалізації розподільних відносин) до формування її як ціни послуг робочої сили.

Узагальнення теоретичних досліджень в області праці і трудових відносин, практики організації заробітної плати у країнах з розвиненою і перехідною економікою дозволяють стверджувати, що *функціонування заробітної плати в економіці ринкового типу здійснюється шляхом її організації, а саме поєднання:*

а) ринкового самонастроювання, включаючи кон'юнктуру ринку праці;

б) державного регулювання;

в) договірного регулювання через укладення генеральної, галузевих, регіональних (регіонально-галузевих) угод і колективних договорів на рівні підприємств, трудових договорів з найманими працівниками;

г) механізму визначення індивідуальної заробітної плати безпосередньо на підприємстві (в структурному підрозділі) з використанням таких елементів, як заводська тарифна система, нормування праці, форми й системи оплати праці.

11.4. Тарифна система оплати праці

Визначальну роль в організації заробітної плати на підприємствах України відігравала і надалі має відігравати тарифна система. Тарифна система – це сукупність нормативних матеріалів, за допомогою яких встановлюється рівень заробітної плати працівників залежно від їх кваліфікації (складності робіт) та умов праці. До числа основних елементів тарифної системи відносяться тарифні сітки, тарифні ставки, довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників, посадові оклади, надбавки й доплати до заробітної плати.

Тарифна сітка – сукупність кваліфікаційних розрядів і відповідних їм тарифних коефіцієнтів, за допомогою яких встановлюється безпосередня залежність заробітної плати працівників від їх кваліфікації. Тарифний коефіцієнт як елемент тарифної сітки характеризує співвідношення між тарифною ставкою першого розряду і наступними. Він означає у скільки разів тарифна ставка конкретного розряду є більшою за тарифну ставку першого розряду, коефіцієнт якого приймається за одиницю.

Параметри побудов тарифної сітки визначаються колективним

договором, що укладається на підприємстві. Колективний договір розробляється з урахуванням змісту генеральної, галузевої та регіональної угод і не може погіршувати гарантій працівників, що закріплені у зазначених угодах. Діапазон тарифної сітки характеризує співвідношення тарифних коефіцієнтів найвищого і першого тарифного розряду.

Вибір того чи іншого варіанта побудови тарифної сітки залежить від багатьох чинників, у тому числі від професійно-кваліфікаційного складу кадрів та їх балансу, а також від фінансових можливостей підприємства. Так, за тривалого дефіциту кваліфікованих кадрів слід забезпечити посилення прогресії тарифних коефіцієнтів відповідних розрядів. Водночас дефіцит малокваліфікованих робітників і їх висока плинність можуть бути певною мірою стримані підвищенням тарифних коефіцієнтів нижніх розрядів.

Основне призначення тарифної сітки – це диференціація тарифних ставок залежно від об'єктивних, загальновизнаних чинників – складності праці (кваліфікації робітників) і відповідальності робіт. Тому маневрування тарифними коефіцієнтами допустиме лише в певних, розумних межах.

Тарифна ставка – виражений у грошовій формі абсолютний розмір заробітної плати за одиницю робочого часу (годину, день, місяць). На основі тарифної сітки і тарифної ставки робітника першого розряду розраховуються тарифні ставки кожного послідуєчого розряду. Тарифна ставка робітника першого розряду визначається колективним договором підприємства. Під час її обґрунтування та внесення на переговори щодо укладення колективного договору має враховуватися ціла низка обставин і чинників, зокрема:

- фінансові можливості підприємства на період дії колективного договору, що укладається;
- рівень середньої заробітної плати, що склався на підприємстві на кінець поточного року;
- оптимальна (прийнятна) за сучасного стану економіки підприємства частка тарифу у середній заробітній платі;
- державна, галузева й регіональна гарантії мінімальної заробітної плати.

Під час закріплення у колективному договорі тарифної ставки першого розряду слід виходити з того, що ця ставка не може бути нижчою за встановлений розмір мінімальної заробітної плати, а також

за відповідний мінімум, передбачений генеральною, галузевою та регіональною угодами. Разом з тим слід дотримуватися вимог статті 14 Закону України “Про оплату праці”, згідно з якою норми колективного договору, що допускають оплату праці нижчу від норм, визначених генеральною, галузевою або регіональною угодами, але не нижчу від державних норм і гарантій в оплаті праці, можуть застосовуватися лише тимчасово на період подолання фінансових труднощів підприємства терміном не більше ніж на шість місяців.

Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників є систематизований за видами економічної діяльності збірник описів професій, що включені до діючого класифікатора професій. За своєю сутністю зазначений довідник – це нормативний документ, за допомогою якого встановлюються розряди робіт та робітників, здійснюється визначення кваліфікаційного статусу всіх категорій працюючих.

У вітчизняній та зарубіжній практиці застосовуються різноманітні підходи до проектування тарифної системи. При цьому найбільш поширеними є такі:

- ◆ відокремлене формування тарифних ставок для оплати праці робітників і посадових окладів для оплати праці керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців;

- ◆ застосування єдиної тарифної системи оплати праці, яка передбачає запровадження уніфікованого підходу до оцінки складності робіт і диференціації тарифних умов оплати праці усіх категорій персоналу на основі єдиної тарифної сітки;

- ◆ запровадження безтарифної (пайової) системи оплати праці;

- ◆ використання єдиної гнучкої тарифної системи, основні положення якої розглядаються нижче.

Переваги та недоліки того чи іншого варіанту побудови тарифної системи детально викладені у навчальному виданні.

Основним напрямом удосконалення побудови тарифної системи оплати праці слід вважати запровадження єдиної гнучкої тарифної системи, пріоритетне право на розробку якої належить сторонам соціального партнерства на рівні підприємства. Цей варіант охоплює два нетрадиційні підходи до побудови тарифної системи – *запровадження єдиної тарифної сітки (ЄТС)* і встановлення системи гнучких тарифних ставок (окладів).

Головна перевага ЄТС – наявність єдиного уніфікованого підходу до оцінки складності робіт в диференціації тарифних умов

оплати праці усіх категорій персоналу та підвищення стимулюючої ролі тарифної системи. Суттєвим є запобігання конфронтації робітників, з одного боку, і керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців, – з іншого, щодо диференціації тарифних ставок і посадових окладів, яка досить часто проявляється за відокремленої розробки тарифних умов оплати праці.

11.5. Особливості організації системи преміювання

Практика господарювання засвідчує, що нагальною потребою теоретико-методичного характеру є опрацювання загальних вимог до побудови преміальних положень, з урахуванням яких мають розроблятися заводські системи матеріального стимулювання.

Одне з правил сучасного менеджменту гласить: “Робиться те, і робиться саме так, як винагороджується. Працівники всіх рівнів – від керівника до вахтера – поводять себе відповідно до чинної системи винагород. Серйозною перешкодою для досягнення результатів є величезна невідповідність між поведінкою, яка вимагається, і поведінкою, яку винагороджують”.

За критерій ефективності тієї чи іншої системи преміювання слід визнавати реальну заінтересованість працівників у досягненні якомога більших індивідуальних і колективних результатів праці, все повнішому використанні свого творчого потенціалу. Відображенням реальної заінтересованості, тобто її проявом, реалізацією на практиці виступає досягнення стратегічних і тактичних цілей членів колективу і підприємства, якими можуть бути: досягнення бажаних індивідуальних результатів та винагороди за послуги праці, максимізація прибутку, розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності продукції тощо.

Обов'язковими складовими будь-якої преміальної системи мають бути:

- показники та умови преміювання;
- розміри премій;
- джерела виплати премій;
- категорії персоналу, які підлягають преміюванню;
- періодичність преміювання;
- порядок виплати премій.

Забезпечити вплив на поведінку персоналу через матеріальне стимули найдоцільніше і в найприйнятнішому напрямі можливо за умови дотримання певних вимог до розробки системи преміювання.

Перша вимога. В преміальній системі, що має обов'язково включати як показники, так і умови преміювання, принципово важливо розподілити "навантаження" між ними.

Загальні засади використання мотивуючого потенціалу умов і показників преміювання є такими. У найзагальнішому вигляді умови – це ті показники, досягнення яких дає лише підставу для виплати премії. Розмір же премії має залежати від показників преміювання, тобто від їх рівня, динаміки тощо.

Умови і показники преміювання доцільно поділяти на основні і додаткові. Основними вважаються показники й умови, досягнення яких має вирішальне значення для розв'язання проблем, що стоять перед колективом або окремим працівником. Додаткові показники й умови преміювання мають стимулювати інші, менш значущі, аспекти трудової діяльності.

Виконання умов преміювання, виходячи з їх природи та призначення не є підставою для збільшення розмірів винагороди. У разі невиконання основних умов преміювання премію не доцільно сплачувати, а у разі невиконання додаткових умов премія може сплачуватися в менших розмірах (у межах до 50%).

У разі перевиконання як основних, так і додаткових показників розмір премії має збільшуватися. У разі невиконання основних показників премія не повинна сплачуватися, а невиконання додаткових є підставою для зменшення винагороди.

Друга вимога. Необхідно відповідально і зважено підійти до вибору конкретних показників і умов преміювання. Головна вимога полягає у тому, щоб показники і умови преміювання, по-перше, відповідали завданням, що стоять перед колективом та конкретним виконавцем, а, по-друге, вони мають реально залежати від трудових зусиль певного колективу або певного працівника.

Слід підкреслити, що умови господарювання, які притаманні ринковій економіці, вимагають внесення суттєвих змін до складу показників преміювання, якісного їх урізноманітнення у порівнянні з тими, що використовувалися до останнього часу. Як приклад, розглянемо варіант складу показників преміювання керівників та головних фахівців підприємств, що може бути використаний при побудові сучасних систем преміювання.

Враховуючи те, що позиції підприємства на ринку, його можливості розвиватися в економічному і соціальному плані значною мірою залежать від того, наскільки успішно керівники та головні

фахівці вирішують питання розвитку виробництва та покращення фінансового стану підприємства, показники оцінки роботи і преміювання цих категорій персоналу доцільно звести до двох груп:

1) *показники оцінки ефективності виробничо-господарської діяльності;*

2) *показники оцінки ефективності комерційно-фінансової діяльності.*

Серед показників першої групи виділимо наступні:

- показник прибутку (балансовий і чистий прибуток у цілому по підприємству і в розрахунку на одного працюючого або акціонера);

- приріст обсягів виробництва товарної та реалізованої продукції у поточному періоді у порівнянні з попередніми періодами роботи підприємства;

- частка продукції підприємства у загальному обсязі ринку однотипної продукції (ділова активність підприємства).

До показників другої групи слід віднести у першу чергу наступні:

- показники платоспроможності та фінансової стійкості підприємства (коефіцієнт абсолютної ліквідності, загальний коефіцієнт покриття, показник загальної платоспроможності, коефіцієнт фінансової незалежності, співвідношення між позичковими і власними коштами підприємства);

- показники конкурентоспроможності продукції підприємства (частка експортної продукції у загальних обсягах виробництва, частка сертифікованої продукції у загальних обсягах виробництва, співвідношення між цінами на однотипну продукцію підприємства та конкурентів);

- показники ефективності використання акціонерного капіталу підприємства (прибутковість однієї акції підприємства, співвідношення між ринковою та номінальною ціною акції підприємства).

Третя вимога. Важливо, щоб кількість показників і умов преміювання була обмеженою з огляду на таке. Оптимальна кількість логічних умов для діяльності людини не повинна перевищувати чотирьох. У разі збільшення їх кількості різко зростає час, необхідний для прийняття рішень, і збільшується ймовірність помилок. Це має принципове значення для вибору показників і умов преміювання. Так, за великої кількості показників і умов преміювання втрачається наочність зв'язку системи преміювання з основними завданнями виробництва і основними результатами діяльності колективу

(працівника). До того ж зростає ймовірність їх невиконання, що виступає демотивуючим чинником.

За оптимальну вважається кількість показників і умов преміювання на рівні 2-3, за максимально допустиму – 4.

Четверта вимога. Принципово важливо, щоб показники і умови преміювання, які закладаються в преміальну систему, не суперечили один одному, а отже, щоб мотивуючий вплив одних на поліпшення окремих результатів діяльності не спричиняв погіршення інших. Якщо ж суперечностей між двома показниками не уникнути, то мають бути передбачені певні умови, що дозволяють узгоджувати різноспрямовані інтереси. Так, якщо потрібно одночасно стимулювати зростання продуктивності праці і підвищення якості продукції, то зняти суперечності можна, передбачивши відповідні умови виплати премії.

Наприклад, премія за перевиконання норм виробітку сплачується за умови якісного виконання робіт. Інший варіант — премія за здавання продукції з першого подання виплачується за умови виконання працівником виробничого завдання в установленій номенклатурі. Можливі й інші варіанти ранжування, узгодження умов і показників преміювання.

П'ята вимога. Для того щоб показники й умови преміювання справляли стимулюючий вплив на поведінку персоналу підрозділу (окремих виконавців) і відповідали завданням їх діяльності, необхідно визначити базу, їх вихідну величину, та передбачити “технологію” визначення фактичного рівня показників і умов, що дають підставу для сплати винагороди.

З урахуванням конкретних завдань виробництва показники (умови) преміювання можуть бути:

а) спрямовані на підтримання вже досягнутого (гранично високого, прийнятного або допустимого) рівня, наприклад, виконання виробничого завдання, забезпечення нормативного рівня якості, збереження досягнутого рівня завантаження устаткування тощо;

б) спрямовані на подальше поліпшення результатів діяльності – зростання (приріст) порівняно з попереднім періодом або відповідним періодом минулого року, перевищення середнього рівня показника на даному виробництві, перевиконання виробничого завдання тощо.

Шоста вимога. Необхідно передбачити обґрунтування розмірів премії, що є важливими складовими побудови преміальної системи.

Його мета – забезпечити відповідність розміру заохочення

величині трудового внеску колективу чи працівника. Під час вирішення цієї проблеми (і в цьому полягає основна складність) мають враховуватися безліч чинників: значення конкретного показника для вирішення виробничих завдань, кількість одночасно стимулюючих показників, їх вихідні рівні і можливості подальшого поліпшення, “трудомісткість” одиниці зростання чи досягнення певного рівня показника.

Виходячи з принципу “однакова премія за однакові додаткові зусилля”, можна зробити висновок, що у разі використання кількох показників преміювання більша частка премії має припадати на показник, поліпшення або підтримання якого вимагає більше трудових зусиль.

Обґрунтовуючи розміри премії, слід мати на увазі, що система преміювання не виконує стимулюючого призначення, якщо премії надто низькі (менше 10 відсотків тарифної ставки або посадового окладу).

Сьома вимога. До переліку працівників, яких належить преміювати за певні показники, слід включати тільки тих, які можуть своїми зусиллями безпосередньо вплинути на підтримання вже досягнених (високих, прийнятих) чи подальше поліпшення вихідних рівнів показників преміювання. Іншими словами, якщо працівник не може змінити ситуацію у певній сфері виробничої діяльності на краще, оскільки вона не залежить від його зусиль, то й преміювати за показники цієї діяльності не має сенсу.

Восьма вимога. Під час проектування такої складової преміальної системи, як періодичність преміювання (за місячні, квартальні, річні результати чи одноразово), слід враховувати особливості організації виробництва і праці, характер показників преміювання, наявність відповідного обліку результатів діяльності за конкретний період.

Так, для службовців слід практикувати щоквартальну періодичність преміювання, оскільки показники і умови заохочення можуть бути визначені найчастіше на основі квартальної звітності. Однак в цехах для цих категорій персоналу може бути встановлена і щомісячна періодичність преміювання, виходячи з первинної оперативної звітності цих виробничих підрозділів.

Наведеним вище не обмежуються вимоги до розробки преміального положення мотивуючого типу. Під час формування останнього пропонується дотримуватися і таких положень (вимог):

а) премія не повинна нараховуватися за результати і діяльність працівника, що є обов'язковими і оплачується в межах постійної (тарифної) частини заробітної плати;

б) не можна визначити доцільною виплату премії за мотивами, не зв'язаними з роботою, а, скажімо, через вихід на пенсію, незадовільне матеріальне становище тощо;

в) незначне за розмірами, але широке за охопленням працівників і часте преміювання перетворюється в стабільну форму виплат і не є чинником-мотиватором.

Дотримання вимог, що зазначені вище, має сприяти підвищенню мотиваційного потенціалу преміальних положень, формуванню систем оплати праці, які забезпечують зростання трудової активності персоналу і "працюють" на досягнення його особистих цілей та цілей організації в цілому.

Преміальне положення розробляється власником або вповноваженим ним органом, погоджується з профспілковим комітетом і включається до колективного договору як додаток.

Для приведення показників, умов, вихідних рівнів преміювання і розмірів премії у відповідність до потреб виробництва, умов роботи слід щорічно, одночасно із формуванням (уточненням) плану економічного розвитку (бізнес-плану) на наступний рік, переглядати чинне положення про преміювання.

За умов нестабільної роботи підприємств у перехідному періоді виникає потреба в оперативній зміні протягом року певних параметрів преміальної системи. Таку можливість слід передбачати в колективному договорі, зміни в який вносять за спільним рішенням сторін.

11.6. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності

Тисячоліттями першочерговою потребою людини було задоволення найнеобхідніших матеріальних потреб. Згодом людина стала працювати, щоб задовольняти різноманітні потреби не лише матеріального характеру. «Не хлібом одним живе людина», – сказано у Біблії. Зміст цього афоризму був справедливим з давніх-давен, а особливо нині, коли матеріальні потреби людей у більшості країн задоволені, а на перший план виходять нематеріальні потреби й мотиви. На початку нового століття людина працює не тільки й не стільки для задоволення першочергових матеріальних інтересів, скільки для комплексного забезпечення широкого кола потреб

соціального, культурного, духовного характеру.

За оцінкою спеціалістів в області менеджменту персоналу, нині в країнах з розвинутою економікою не більше 45% найманих працівників у структурі мотивів першість віддають досягненню матеріальної винагороди. При цьому за останні роки частка тих, хто віддає перевагу нематеріальним мотивам, різко зросла.

Постійні зміни в структурі, ієрархії мотивів слід розглядати як об'єктивну закономірність, властиву сучасним економічним системам. До чинників трансформаційних процесів, що відбуваються в мотивації трудової діяльності, належать:

- а) зміни в структурі та якості сукупної робочої сили;
- б) зміни у змісті праці;
- в) зміни в матеріальному стані найманих працівників і в цілому в якості їхнього життя;
- г) вичерпання резервів підвищення ефективності праці за рахунок фізичних можливостей людини.

Реакцією на зміни в структурі мотивів та їх ієрархії стало виникнення численних сучасних концепцій, які об'єднують нові принципові положення, незважаючи на певну різницю між ними. Ці концепції під назвами теорій «якості трудового життя», «збагачення змісту праці», «гуманізації праці», «співучасті» трудящих, декларують необхідність нових підходів до підвищення соціальної та виробничої активності працівників.

Ці підходи зокрема передбачають розробку та впровадження в господарську практику:

- а) програм гуманізації праці;
- б) програм професійно-кваліфікаційного розвитку робочої сили;
- в) нетрадиційних методів матеріального стимулювання (індивідуалізація заробітної плати, участь працівників у прибутках, плани групового стимулювання, право працівників на придбання акцій на пільгових засадах тощо);
- г) програм широкого залучення трудящих до управління виробництвом.

Практичні заходи щодо приведення в дію нових резервів підвищення трудової активності найманих працівників безпосередньо зв'язані з гуманізацією праці. Саме остання, як свідчить досвід, нині є основною ланкою нематеріальної мотивації праці.

Гуманізація праці на практиці покликана забезпечити:

- а) високу змістовність праці трудящих, яка відповідає їхній

кваліфікації, структурі та ієрархії потреб і мотивів;

б) краще пристосування матеріально-технічної бази виробництва до людини;

в) створення сприятливих умов праці;

г) широку та активну участь працівників у вирішенні виробничих завдань.

Класична програма гуманізації праці включає складові:

- збагачення змісту праці (суміщення функцій робітників основного й допоміжного виробництва, основних функцій і функції контролю за якістю продукції; групування різномірних операцій тощо);

- розвиток колективних форм організації праці;

- створення досконаліших умов праці;

- розвиток виробничої демократії;

- раціоналізація режимів праці і відпочинку, впровадження гнучких графіків роботи;

- підвищення рівня інформованості колективу, «прозорості» внутрішньо організаційної діяльності.

На основі запровадження як традиційних, так і нетрадиційних методів мотивації та програм гуманізації праці ставиться завдання створення нової, «синтетичної» моделі організації і стимулювання праці, яка дає максимальні можливості для зростання ефективності виробництва.

На трудову поведінку персоналу значний вплив справляє його участь в управлінні справами організації. Це вигідно з огляду на інтереси як найманих працівників, так і роботодавців. Перші отримують можливість повнішого задоволення своїх нематеріальних потреб (причетності, самовираження тощо), а другі – можуть підвищити ефективність управлінських рішень і краще використати трудовий потенціал організації. Тому не випадково в більшості сучасних теорій мотивації підкреслюється необхідність широкого залучення персоналу до управління виробництвом, розвитку виробничої демократії в цілому.

У найбільш узагальненому вигляді розвиток виробничої демократії в світовій практиці реалізується за двома напрямками:

- застосування різних форм участі персоналу в управлінні виробництвом;

- участь персоналу організацій в розподілі результатів виробництва.

Участь найманих працівників в управлінні виробництвом доцільно розглядати з широких позицій, а саме як притаманну сучасній економічній системі форму виявлення відносин, що формуються в соціально-трудовій сфері. Можна стверджувати, що існує безпосередній зв'язок між сучасними тенденціями в організаційно-технічній структурі підприємств, у змісті й організації трудових процесів, якості людського капіталу, з одного боку, і тенденціями розвитку відносин між працею і капіталом, що виявляється, зокрема, у розширенні набуття найманими працівниками прав на управління виробництвом, – з іншого. Підставою для такого висновку є те, що працівник сучасного виробництва володіє достатніми знаннями і кваліфікацією, застосування яких під час опрацювання і прийняття управлінських рішень є суттєвою і необхідною складовою забезпечення ефективного функціонування підприємства.

Важливим засобом розроблення та реалізації цієї політики є *планування кар'єри*. Якщо ж планування кар'єри розглядати крізь призму сучасних теорій мотивації, то можна дійти висновку, що цей елемент управління персоналом має безпосереднє відношення до мотивації трудової діяльності. Так, згідно з теорією Маслоу до первинних потреб людини належать потреби безпеки, намагання бути впевненим, що фізіологічні та інші пріоритетні потреби, у тому числі потреби зайнятості, стабільної роботи, будуть задоволені як у поточному періоді, так і в майбутньому.

Теорія очікувань свідчить, що люди прагнуть у будь-якій ситуації отримати максимум бажаного. Тому і в процесі роботи людина прагне до отримання різноманітних винагород і максимального задоволення потреб. До таких потреб належать пересування по службі та знання перспектив свого росту. Очікуючи, що вибраний тип поведінки приведе до досягнення бажаного, людина розподіляє свої зусилля і прагне досягнення оптимального співвідношення в системі «затрати – результати – винагорода – валентність».

Стабільність зайнятості, чітка перспектива зростання – пріоритетні потреби й мотивуючі чинники трудової діяльності. А відтак плануванню кар'єри слід приділяти першочергову увагу. Воно має безпосереднє відношення до реалізації цілої низки потреб і впровадження в дію трудових, статусних мотивів персоналу.

Однією з нагальних потреб кожної людини є вільний час і

сприятливий режим робочого часу. Враховуючи це, до пріоритетних напрямків посилення мотивації трудової діяльності можна віднести регулювання робочого часу та заохочення вільним часом. Світовий і вітчизняний досвід свідчать, що за останні роки на практиці склався цілий ряд моделей гнучкої організації робочого часу, індивідуалізації їх застосування та підвищення ролі вільного часу, які розглядаються як складова нетрадиційних методів посилення мотивації до праці. Виходячи з великого зарубіжного та вітчизняного досвіду, розглянемо основні підходи до регулювання робочого часу та заохочення вільним часом.

А) Надання додаткового вільного часу.

Цей засіб зовнішньої мотивації реалізується диференціацією (зміною) тривалості основної та різноманітних додаткових відпусток, їх дробленням на певні частини (наприклад, надання влітку та взимку), надання можливості працювати неповний робочий день або неповний робочий тиждень, скорочення робочого періоду тощо.

Практика свідчить про значний стимулюючий ефект додаткових відпусток за специфічні умови праці, за результати праці, що суттєво відрізняються від нормативних (наприклад, для зайнятих на роботах з ненормованим робочим днем, зі шкідливими умовами праці, для осіб, що мають тривалий стаж роботи на одному підприємстві, тощо). Додаткові відпустки мають сприяти залученню до певних видів діяльності (наприклад до роботи на державній службі), створювати додаткові стимули для закріплення персоналу на конкретному підприємстві, компенсувати підвищене психологічне чи фізичне навантаження на працівника в процесі роботи. Стимулюючий ефект мають і творчі відпустки, що надаються працівникам для закінчення дисертаційних робіт, написання підручників та в інших випадках, передбачених законодавством або колективним договором підприємства.

Б) Перерозподіл робочого часу.

Цей метод стимулювання в останні роки набув значного поширення. Реалізується наданням працівникові можливості самому визначати початок, закінчення і тривалість робочого дня, але за умови дотримання місячної (тижневої) норми робочого часу, обов'язкового виконання встановлених трудових норм (завдань), збереження (забезпечення) нормального ходу виробничого процесу.

Найбільш поширеною формою регулювання (перерозподілу) робочого часу є гнучкий або ковзний графік. Дуже поширені й

ефективно застосовуються ковзні графіки роботи в західноєвропейських країнах. Так, уже на початку 80-х років їх використовували 75% фірм Франції, 69% — Нідерландів, 68% — ФРН, 66% — Швеції.

Численні дослідження і спостереження свідчать, що за достатньої кваліфікації (коли не потрібна повсякчасна допомога майстра чи бригадира) і змістовної роботи самостійне регулювання робочого часу сприяє підвищенню продуктивності праці. При цьому стають другорядними проблеми, зв'язані з невиходами на роботу у зв'язку із захворюванням, сімейними чи іншими непередбаченими обставинами.

За умов застосування гнучких графіків працівники отримують значно більшу можливість в індивідуальному порядку координувати професійні й особисті інтереси та обов'язки. Новий ступінь свободи в розпорядженні робочим часом потребує самоорганізації працівника, підвищення особистої відповідальності за використання ресурсів праці. Зазначені обставини можна розглядати як складові посилення трудової мотивації.

Але не кожний виробничий процес можна організувати з використанням режиму гнучкого робочого часу. Якщо на виробничій ділянці необхідна одночасна присутність кількох працівників, зв'язаних між собою технологічним процесом, режим гнучкого робочого часу не може бути застосований. Мотивацію в таких випадках можна підвищити наданням відповідній групі працівників права встановлювати параметри робочого часу на основі домовленості між ними.

При використанні ковзних графіків роботи можливе і пряме стимулювання робочим часом на основі створення й використання банку часу.

При цьому час, відпрацьований за певний обліковий період понад встановлену норму, у цьому випадку не пропадає, а записується на особовий рахунок працівника або в суспільний фонд додаткового робочого часу. Накопичений час в подальшому можна використати для додаткової відпустки, відгулу, погашення заборгованості за попередній період тощо.

Право працювати у вільному режимі доцільно надавати лише тим працівникам, які засвідчили свою високу свідомість, організованість, дисциплінованість.

Теоретично обґрунтовано та доведено практикою, що існує

безпосередня залежність між рівнем інформованості колективу, а, отже, “прозорості” внутрішньоорганізаційної діяльності і мотиваційними настановами персоналу.

Ось чому сучасні організації широко використовують всі доступні їм методи комунікації для досягнення цілей, що стоять перед ними, у тому числі й пов’язаних з посиленням мотивації персоналу.

Форми підвищення інформованості персоналу різноманітні, серед них виділимо лише декілька, що широко застосовуються у зарубіжних фірмах і заслуговують на увагу та використання у вітчизняній практиці.

Довідник співробітника являє собою брошуру, яка містить основну інформацію про організацію, в якій працює співробітник. Такі довідники з’явилися у провідних компаніях світу ще у довоєнний період, а нині є важливою складовою комунікаційного процесу у більшості компаній розвинених країн.

Видання довідника співробітника переслідує такі основні цілі:

- довести до співробітників філософію компанії, її базові цінності, стратегію розвитку та короткотривалі цілі;
- надати довідкову інформацію з різних аспектів соціально-економічного розвитку компанії, що дозволяє співробітникам більше знати про компанію, адаптуватися до умов її функціонування;
- інформувати співробітників про те, що компанія, чекає від них і які зобов’язання вона бере на себе.

Внутріфірмові публікації (газети, журнали, багатотиражки тощо) являють собою періодичні видання, що публікують різноманітні матеріали про професійне і соціальне життя в компанії, іншу інформацію, що може зацікавити співробітників.

Важливим елементом управління організацією є регулярні зустрічі між представниками профспілок та керівництва, на яких можуть обговорюватися різноманітні питання функціонування підприємства.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Сформулюйте найбільш поширені визначення категорії «потреби».
2. Викладіть зміст існуючих класифікацій потреб.
3. Охарактеризуйте сутність категорій “інтереси” і “мотиви”.

4. Які визначення категорії “мотивація персоналу” є найпоширенішими?
5. Сформулюйте визначення категорії “мотивація персоналу”.
6. Обґрунтуйте взаємозв’язок між мотивацією персоналу і кінцевими результатами діяльності.
7. Дійте розгорнуте визначення матеріальної мотивації персоналу.
8. Розкрийте вплив структури доходів працівників на мотивацію трудової діяльності.
9. Назвіть чинники диференціації заробітної плати та розкрийте їх зміст.
10. Дайте характеристику існуючих підходів до проектування тарифної системи.
11. Сформулюйте визначення поняття “система оплати праці”.
12. Розкрийте сутність заохочувальних, гарантувальних і примусових систем оплати праці.
13. Поясніть причини, які спонукають роботодавців до залучення працівників до управління виробництвом.
14. Розкрийте сутність моделей гнучкої організації робочого часу.
15. Поясніть взаємозв’язок між інформованістю колективу та мотиваційними настановами персоналу.
16. Які Ви знаєте методи нематеріальної мотивації трудової діяльності ?
17. У чому полягає суть класичної програми гуманізації праці?

ТЕМА 12. КОНТРОЛЮВАННЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

План

12.1. Сутність і види управлінського контролю

12.2. Керування контролем в організаціях

12.1. Сутність і види управлінського контролю

Контроль – це процес, що забезпечує досягнення цілей організації. Як функція управління контроль включає виявлення ступеня відповідності процесу плановим показникам і природному руху.

Управлінський (службовий) контроль – це одна з функцій управління, без якої не можуть бути реалізовані в повному обсязі всі інші функції. Контроль забезпечує правильну оцінку реальної ситуації і тим самим створює умови для внесення коректив у заплановані показники.

Існує кілька причин, що обумовлюють необхідність адміністративного контролю.

Перша й найголовніша з них – це необхідність спостереження за тим, чим займаються люди, щоб мати впевненість у тому, що вони знають, що і як їм варто робити. Спостереження за тим, чим займаються виконавці (особливо за результатами їхньої діяльності), є основною причиною, через яку менеджери потребують контролю.

Друга причина необхідності управлінського контролю – постійні зміни, з якими зіштовхуються організації і їхні менеджери. Динамічність внутрішнього і зовнішнього оточення фірм підсилює важливість зв'язку між плануванням і контролем. Менеджери розробляють плани, для реалізації яких потрібен визначений час. І протягом цього часу може відбутися багато змін як у самій організації, так і в її оточенні. Деякі з цих змін можуть викликати потребу в коригуванні планів фірми, а деякі цілі і плани фірми можуть стати нереальними. Добре організований контроль допомагає менеджерам вчасно пристосовуватися до умов, що змінюються.

Третьою важливою причиною необхідності управлінського контролю є зростаюча складність організацій внаслідок зростання їхніх розмірів і масштабів виробництва. Якщо організація невелика, то її менеджери близькі до всіх здійснюваних видів діяльності. Зростання виробництва призводить до того, що вищі менеджери,

відповідальні за виконання всіх задач організації, не можуть більше персонально спостерігати за кожним видом діяльності та мінливими умовами. Тому вони потребують організації формальної системи контролю.

А. Файоль так визначає суть і призначення контролю: *“Контроль у підприємстві полягає в перевірці – чи все протікає відповідно до прийнятої програми, згідно з даними наказами і встановленими принципами. Його мета – виявити помилки, щоб можна було їх виправити й уникнути їхнього повторення”*.

У самому широкому розумінні контроль дозволяє чому-небудь здійснюватися так, як це було заплановано.

Функція контролю полягає у встановленні стандартів, спостереженні за процесами, що відбуваються у керованому об’єкті, порівнянні його параметрів із заданою програмою функціонування і встановленими стандартами, виявленні відхилень, прийнятті й організації виконання відповідних коригувальних рішень.

Важливими елементами контролю є облік і аналіз діяльності.

Облік діяльності дозволяє одержати повну інформацію про стан справ в організації. Облік – це одержання, обробка і систематизація зведень, виражених, як правило, у кількісній формі, про задачі, що підлягають виконанню, про наявні ресурси, результати виконання планів і управлінських рішень. Облік проводиться шляхом виміру, реєстрації й групування за визначеними правилами даних, що характеризують об’єкт управління. Найчастіше застосовуються такі форми обліку, як бухгалтерський, оперативний і статистичний.

Аналіз діяльності полягає в комплексному вивченні звітної інформації для об’єктивної оцінки діяльності.

Аналіз діяльності дає можливість:

- об’єктивно оцінити результати роботи організації за визначений період;
- виявити причини сформованого стану справ в організації і динаміки її розвитку;
- виявити складні взаємозв’язки поточного стану організації з різними факторами;
- одержати кількісну оцінку ефективності діяльності організації;
- виявити проблеми в діяльності організації;
- знайти прийнятні шляхи поліпшення стану справ.

Отже, аналіз діяльності дозволяє вирішити таку важливу задачу, як визначення ступеня живучості організації – здатність протистояти

зовнішнім і внутрішнім дестабілізуючим впливам.

Основні принципи аналізу діяльності: об'єктивність, всебічність, конкретність, кількісна визначеність і порівнянність показників.

Основними вимогами до контролю є такі (рис. 12.1).

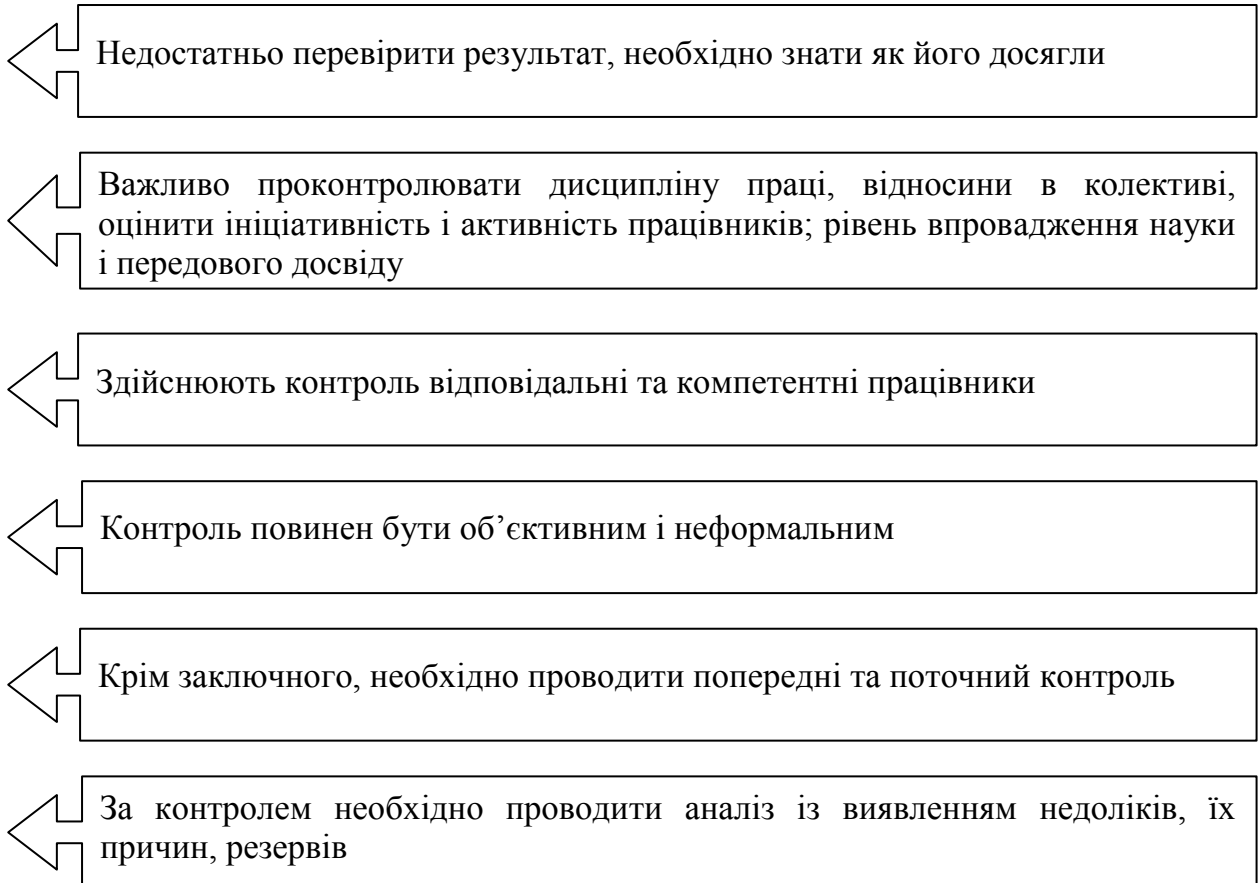


Рис. 12.1. Вимоги до адміністративного контролю

Отже, управлінський контроль – це одна з функцій управління, без якої не можуть бути реалізовані в повному обсязі всі інші функції. Контроль має забезпечувати правильну оцінку реальної ситуації і тим самим створювати умови внесення корективів у заплановані показники. Контроль виступає одним з головних інструментів вироблення політики і прийняття рішень, що забезпечують нормальне функціонування підприємства і досягнення ним намічених цілей. Він поєднує усі функції управління, дозволяє витримувати потрібний напрямок діяльності організації і вчасно коригувати помилкові рішення.

Контроль необхідний для того, щоб фіксувати помилки і виправляти їх до того, як вони стануть перешкодою на шляху до мети.

Контроль для менеджера – це те, що дозволяє утримувати

працівників у певних рамках. Але це не зовсім так. Контроль – це процес забезпечення досягнення організацією своєї мети. Процес контролю складається із встановлення стандартів, вимірювання фактично досягнутих результатів і коригування у тому випадку, коли досягнуті результати суттєво відрізняються від встановлених стандартів.

Функція контролю – це здатність управління виявити проблеми і відповідно скоригувати діяльність організації до того, як ці проблеми переростуть у кризу. Будь-яка організація, безумовно, здатна вчасно фіксувати свої помилки і виправляти їх до того, як вони зашкодять досягненню мети організації.

Контроль – одне з найважливіших управлінських завдань. Єдине із завдань, що вище рангом, – це постановка або узгодження мети. Потрібно зазначити: якщо не доводити мету до своїх підлеглих, то й нема що контролювати. Це стосується не тільки контролю за результатом, а й контролю за процесом, причому останній слід здійснювати особливо уважно.

Контроль не може диктуватися підозрою. Він визначається скоріше передбачливістю і турботою, виходячи з того, що помилки властиві людям, і при розумному підході більшість людей досягає позитивних результатів. Контроль повинен відзначати добре виконану роботу, яка дуже часто залишається непоміченою.

Контроль необхідний для підтримання успіху. Іншими словами, один із важливих аспектів контролю полягає в тому, щоб визначити, які саме напрями діяльності організації допомагали найбільш ефективно досягати її спільних цілей. Саме так малі фірми визначають, в яких галузях їм розширюватися і укладати угоди.

Широта контролю. Одна з найважливіших особливостей контролю, яку слід враховувати в першу чергу, полягає в тому, що контроль повинен бути узагальнюючим. Контроль не може залишатися прерогативою виключно менеджера, призначеного "контролером", і його помічників. Кожен керівник, незалежно від свого рангу, повинен здійснювати контроль як невід'ємну частину своїх посадових обов'язків, навіть якщо йому це ніхто спеціально не доручав. Контроль є фундаментом процесу управління. Ні планування, ні створення організаційних структур, ні мотивацію не можна розглядати у відриві від контролю. Контроль за результатами служить поліпшенню, а в ідеальному випадку – оптимізації трудового процесу.

Будь-яке формування мети і планування ефективні лише настільки, наскільки ефективні реалізація та завершальний контроль за виконанням. Контроль дає можливість підвищити мотивацію праці (відчуття успіху) і дає поштовх для нової постановки питань і проблем.

Контроль як функція охоплює три завдання.

◆ Обмірковування фізичного стану. Що досягнуто до моменту здійснення контролю?

◆ Порівняння запланованого з досягнутим. В якій мірі досягнута поставлена мета? Які відхилення мають місце?

◆ Коригування за встановленими відхиленнями. Час, тривалість і регулярність контролю значною мірою залежать від завдань, які виконуються, і поставленої мети.

В цьому зв'язку слід розрізняти:

- контроль процесу і діяльності, що здійснюється;
- контроль результатів (цільовий контроль).

Процес контролю має три етапи:

- розробка стандартів і критеріїв;
- співставлення з ними реальних результатів;
- прийняття необхідних коригуючих дій. На кожному етапі реалізується комплекс різних заходів.

Встановлення стандартів.

Стандарти – це конкретна мета, яка піддається вимірюванню. Ця мета виходить із процесу планування. Всі стандарти, що використовуються для контролю, повинні бути вибрані з численних цілей і стратегій організації та її мети.

Мета, яка може бути використана як стандарт для контролю, має дві дуже важливі особливості. Вона характеризується наявністю часових рамок, в яких повинна бути виконана робота, і конкретного критерію, стосовно якого можна оцінити ступінь виконання роботи.

Отже, *стандарт* – це формальна вимога, яка відноситься до вдосконалення обов'язків безпосередньо на робочому місці. До стандартів відносяться правила, які прийняті в організації, обмеження і встановлені процедури, трудові зобов'язання та інші формальні схеми дій. Якщо стандарт сформульований правильно, обмеження чітко вказує рамки допустимої поведінки, як і наслідки виходу за їх межі. Якщо працівник порушив діюче обмеження, то дисциплінарне покарання (навіть звільнення), яке накладене на винуватого, нікого не здивує.

Оскільки саме точні стандарти чіткі і недвозначні, то для керівника буде не важко використовувати їх для оцінки результатів діяльності працівника і як основу для підвищення оплати праці, дисциплінарних покарань та інших рішень, що пов'язані з результатами його роботи.

Показник результативності точно визначає, що необхідно одержати для досягнення поставленої мети. Подібні показники дозволяють керівникові співставити реально виконану роботу із запланованою і відповісти на такі важливі запитання: "Що ми повинні зробити для досягнення запланованої мети?" і "Що залишилось незробленим?"

Інколи буває неможливим виразити показник результативності безпосередньо в кількісній формі. Це не є виправданням, щоб не встановлювати контрольних стандартів у цій галузі взагалі. Навіть суб'єктивний показник за умов, що усвідомлюється його обмеженість, краще, ніж нічого.

Співставлення досягнутих результатів із встановленими стандартами.

Другим етапом процесу контролю є співставлення реально досягнутих результатів із встановленими стандартами. На цьому етапі менеджер повинен визначити, наскільки досягнуті результати відповідають очікуваням. На цій стадії процедури контролю дається оцінка, яка служить базою для рішення про початок дій. Діяльність, здійснювана на цій стадії контролю, значною мірою є найбільш помітною частиною всієї системи контролю. Вона полягає у визначенні масштабу відхилень, вимірюванні результатів, передачі інформації та її оцінці.

Керівництво вищої ланки встановлює масштаб допустимих відхилень, в межах якого одержані результати від намічених не повинні викликати тривоги.

Один із засобів можливого збільшення економічної ефективності контролю полягає у використанні методу управління за принципом виключення. Часто цей метод так і називають принципом виключення. Він полягає в тому, що система контролю повинна спрацьовувати тільки при наявності помітних відхилень від стандартів.

Вимірювання результатів, які дозволяють виявити, наскільки вдалося дотриматися встановлених стандартів, – найважчий і найдорожчий елемент контролю. Для того, щоб бути ефективною,

система вимірювання повинна відповідати тому виду діяльності, який належить контролювати.

Вибір потрібної одиниці вимірювання – це найлегша частина проведення контрольних вимірювань, які забезпечують у кінцевому підсумку весь контроль.

Передача та поширення інформації відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності контролю. Для того, щоб система контролю діяла ефективно, необхідно обов'язково довести до відома відповідних працівників організації як встановлені стандарти, так і досягнуті результати.

Організації необхідно знати, хто з її менеджерів добре працює, а хто погано. Але точно й ефективно визначити це важко, особливо для керівників нижчої ланки, на яких не покладається відповідальність за досягнення заданих рівнів прибутковості та витрат. Однак, якщо сформулювати конкретну мету, критерії і стандарти, то оцінити результативність роботи менеджера можна з мінімальними відхиленнями і більш об'єктивно.

Після винесення оцінки процес контролю менеджер повинен вибрати одну з трьох ліній поведінки:

- не вживати ніяких заходів;
- ліквідувати відхилення;
- переглянути стандарт.

Не вживати ніяких заходів.

Основна мета контролю полягає в тому, щоб домогтися такого становища, при якому процес управління організацією змусив би її функціонувати згідно з планом.

Коли співставлення фактичних результатів із стандартами вказує на те, що мета досягається, краще не вживати ніяких заходів. Якщо система контролю показала, що в якомусь елементі організації не все йде на лад, необхідно продовжувати вимірювання результатів, повторюючи цикл контролю.

Ліквідувати відхилення.

Система контролю, що не дозволяє ліквідувати серйозні відхилення, перш ніж вони переростуть у великі проблеми, безглузда.

Коригування повинно концентруватися на ліквідації справжньої причини відхилення. Зміст коригування в усіх випадках полягає в тому, щоб зрозуміти причини відхилення і досягти повернення організації до правильного способу дій.

Перегляд стандартів.

Не всі відхилення від стандартів, які помітні, слід ліквідувати. Інколи самі стандарти можуть бути нереальними, бо вони ґрунтуються на планах, а плани – це лише прогнози майбутнього. При перегляді планів повинні переглядатися і стандарти.

Види управлінського контролю

А) Попередній контроль. Деякі найважливіші види контролю організації можуть бути замасковані серед інших функцій управління. Наприклад, планування і створення організаційних структур рідко відносять до процедури контролю. Але вони все ж таки дозволяють здійснювати попередній контроль за діяльністю організації. Цей вид контролю називається попереднім тому, що здійснюється до фактичного початку робіт.

Основними засобами здійснення попереднього контролю є реалізація певних правил, процедур і ліній поведінки. Якщо писати чіткі посадові інструкції, пояснювати мету підлеглим, то це збільшить вірогідність того, що організаційна структура буде працювати так, як задумано. В організаціях попередній контроль використовується в трьох ключових галузях: щодо людських, матеріальних і фінансових ресурсів.

Людські ресурси. Попередній контроль в галузі людських ресурсів досягається в організаціях за рахунок аналізу ділових і професійних знань та навичок, які необхідні для виконання тих чи інших посадових обов'язків і відбору найбільш підготовлених та кваліфікованих людей.

Матеріальні ресурси. Промислові фірми встановлюють обов'язковий попередній контроль за використанням матеріальних ресурсів. Контроль здійснюється шляхом розробки стандартів мінімально допустимих рівнів якості і проведення фізичних перевірок відповідності матеріалів, що надходять, цим вимогам.

Фінансові ресурси. Найважливішим засобом попереднього контролю фінансових ресурсів є бюджет (річний фінансовий план), який дозволяє також здійснювати функцію планування. Бюджет є механізмом попереднього контролю в тому значенні, що він дає впевненість: коли організації будуть потрібні готівкові кошти, то вони в неї будуть. Бюджети встановлюють також граничні значення затрат і не дозволяють тим самим будь-якому відділу або організації в цілому вичерпувати свої готівкові кошти до кінця.

Б) Поточний контроль здійснюється безпосередньо в ході виробничого процесу і ґрунтується на вимірі фактичних результатів

діяльності й оперативному реагуванні керівництва на виникаючі відхилення. Об'єктом контролю найчастіше є працівники, а здійснює його безпосередній начальник. Поточний контроль широко використовується в процесі управління, оскільки він дозволяє з'ясувати причини відхилень. Тут широко використовується зворотний зв'язок, щоб усувати виникаючі проблеми, перш ніж вони приймуть широкі масштаби і на їх усунення будуть потрібні значні витрати.

Менеджери, які виконують поточний контроль на стратегічному рівні, як правило, зосереджують увагу на результатах виконання поточних планів і ключових позицій для того, щоб відслідковувати виробничий процес в організації і вносити необхідні корективи. Поточний контроль на оперативному рівні допомагає забезпечити виконання всіх робіт і розвиток подій відповідно до плану.

Для того, щоб здійснювати поточний контроль належним чином, необхідний зворотний зв'язок. Зворотний зв'язок – це дані про отримані результати. Найпростішим прикладом зворотного зв'язку є повідомлення керівника підлеглим про те, що їхня робота незадовільна, якщо він бачить, що вони роблять помилки.

Система зворотного зв'язку дозволяє керівництву виявляти велику кількість непередбачених проблем і скоригувати свою лінію поведінки так, щоб уникнути відхилення від найбільш ефективного шляху досягнення поставлених цілей.

В) Заключний контроль застосовується після закінчення виробничого процесу, коли фіксуються отримані результати і відхилення від планових показників. Недолік цього виду контролю в тому, що він констатує наявні відхилення від заданих стандартів, коли збитки чи збиток уже стали фактом, що здійснився. Таким чином, ефективність заключного контролю нижче ефективності попереднього і поточного.

Хоча кінцевий контроль здійснюється надто пізно, щоб відреагувати на проблеми в момент їх виникнення, все-таки він має дві важливі функції:

1. Кінцевий контроль дає керівництву організації інформацію, необхідну для планування у випадку, якщо аналогічні роботи мають проводитися в майбутньому.

2. Сприяє мотивації. Якщо керівництво організації пов'язує мотиваційні винагороди з досягненням певного рівня результативності, то, вочевидь, фактично досягнуту результативність

потрібно вимірювати точно і об'єктивно.

Таким чином, контроль, хоча і замикає перелік загальних функцій менеджменту, зовсім не означає закінчення процесу управління. Результати аналізу як завершальної фази контролю дають “порцію” нової інформації для організації чергового циклу управління на більш високому рівні.

12.2. Керування контролем в організаціях

Характеристики ефективного контролю

Для того, щоб контроль міг виконати своє справжнє завдання, тобто забезпечити досягнення мети організації, він повинен мати деякі важливі характеристики.

1. Стратегічна спрямованість контролю.

Щоб контроль був ефективним, він повинен мати стратегічний характер, тобто відображати пріоритети організації та підтримувати їх. Коли вище керівництво вважає, що деякі види діяльності мають стратегічне значення, то в кожній такій галузі обов'язково повинен бути налагоджений ефективний контроль, навіть якщо ця діяльність важко підлягає виміру.

2. Орієнтація на результати.

Кінцева мета контролю полягає не в тому, щоб зібрати інформацію, встановити стандарти і виявити проблеми, а в тому, щоб вирішити завдання, що стоять перед організацією. Контроль можна назвати ефективним тільки тоді, коли організація фактично досягає бажаної мети і в змозі сформулювати нові завдання, що забезпечать її виживання в майбутньому.

3. Відповідність справі.

Контроль буде ефективним тоді, коли відповідатиме виду діяльності, яка контролюється. Він повинен об'єктивно вимірювати й оцінювати те, що справді важливо.

4. Своєчасність контролю.

Щоб контроль був ефективним, він повинен бути і своєчасним. Своєчасність контролю полягає не в тому, щоб часто й швидко його здійснювати. Потрібен певний інтервал між проведенням вимірів і оцінок, які відповідають явищу, що контролюється.

5. Гнучкість контролю.

Контроль, як і плани, повинен бути достатньо гнучким і пристосовуватися до змін, що відбуваються.

6. Простота контролю.

Найбільш ефективний контроль – це найпростіший контроль з точки зору тих завдань, яким він підпорядкований. Найпростіші методи контролю вимагають менших зусиль і більш економічні. Контроль повинен відповідати потребам і можливостям людей, які взаємодіють з системою контролю і реалізують її.

7. Економічність контролю.

Дуже рідко намагаються досягти за допомогою контролю повної досконалості в роботі організації. Ніколи не слід забувати, що всі затрати організації повинні приводити до збільшення її доходів і переваг. Затрати засобів повинні наближати організацію до мети.

Рекомендації науки по поведінку при проведенні ефективного контролю. Н'юмен сформулював декілька рекомендацій для менеджерів, які хотіли б уникнути негативного впливу контролю на поведінку співробітників і таким чином підвищити його ефективність.

Це такі рекомендації:

1. Встановлюйте обдумані стандарти, які сприймаються співробітниками.

Люди повинні відчувати, що стандарти, які використовуються для оцінки їхньої діяльності, справді достатньо повно і об'єктивно відображають їхню роботу. Крім того, вони повинні розуміти, чим і як вони допомагають своїй організації в досягненні її інтегральних завдань. Якщо ж співробітники бачать, що встановлені стандарти контролю неповні і необ'єктивні, то вони можуть ігнорувати їх і свідомо порушувати. З іншого боку, вони будуть відчувати втомленість і розчарування.

2. Встановлюйте двостороннє спілкування.

Якщо у підлеглого виникають будь-які проблеми з системою контролю, то у нього повинна бути можливість відкрито обговорювати їх, не боячись, що керівництво на це образиться. Кожен керівник, який здійснює контроль в організації, – від президента до бригадира, – повинен відкрито обговорити зі своїми підлеглими, які значення очікуваних результатів будуть застосовуватися як стандарти в кожній галузі контролю. Подібне спілкування повинно збільшити вірогідність того, що працівники точно розуміють істинну мету контролю і допоможуть встановити приховані упущення в системі контролю, невидимі для її творців з вищого керівництва фірми.

3. Уникайте надмірного контролю.

Керівництво не повинно перевантажувати своїх підлеглих численними формами контролю, бо це поглинає всю їхню увагу і

призводить до повного безладдя і краху.

4. *Встановлюйте жорсткі, але досяжні стандарти.* При розробці заходів контролю важливо взяти до уваги мотивацію. Чіткий і зрозумілий стандарт часто створює мотивацію вже тим, що точно каже працівникам, чого чекає від них організація. Однак, згідно з мотиваційною теорією очікування, можна спонукати людей на роботу для досягнення тільки тих завдань, які вони вважають реальними.

Таким чином, якщо стандарт сприймається як нереальний або несправедливо високий, то він може зруйнувати мотиви працівників. Аналогічно, якщо стандарт встановлений на досить низькому рівні, що досягти його зовсім неважко, ця обставина може зробити демотивуючий вплив на людей з високим рівнем потреб у досягненні високих результатів.

5. *Винагороджуйте за досягнення стандарту.*

Якщо керівництво організації бажає мобілізувати співробітників на повну самовіддачу в інтересах організації, воно повинно справедливо винагороджувати їх за досягнення встановлених стандартів результативності.

Згідно з теорією очікування, існує чіткий взаємозв'язок між результативністю і винагородою. Якщо ж працівники не відчують такого зв'язку, або відчують, що винагорода несправедлива, то продуктивність їхньої праці у майбутньому може знизитися.

Нормативною основою функціонування системи контролю є положення, в якому визначають її структуру, враховуючи вид, масштаб, тип виробництва, особливості продукції, права, обов'язки та відповідальність усіх підрозділів системи, їх зв'язок з іншими функціональними службами підприємства.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. У чому полягає сутність і особливості контролювання?
2. Характеристика функцій та завдань контролю.
3. Чинники підвищення ефективності контролю.
4. Класифікація контролю за різними ознаками.
5. Застосування попереднього, поточного та завершального контролю в організації.
6. Характеристика централізованого та децентралізованого видів контролю.
7. Характеристика етапів процесу контролювання.
8. Сутність інформаційно-управлінської системи контролю.

РОЗДІЛ III

МЕТОДИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

ТЕМА 13. МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ

План

13.1. Сутність та класифікація методів

13.2. Характеристика адміністративних методів

13.3. Характеристика економічних методів

13.4. Характеристика соціально-психологічних методів

13.1. Сутність та класифікація методів

Будь-яка діяльність, у тому числі управлінська, повинна бути спрямована на отримання конкретних результатів. Основними завданнями управлінців усіх рівнів є розроблення дієвих способів та прийомів впливу на працівників, вибір найоптимальніших управлінських важелів та створення механізмів впровадження їх у життя. Результатом виконання будь-яких конкретних функцій менеджменту, що здійснюються на засадах загальних функцій, є отримані методи менеджменту.

Методи менеджменту – способи і прийоми впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління (підприємство, підрозділ, служба тощо).

Усі методи менеджменту діалектично пов'язані з функціями менеджменту, оскільки основним завданням функцій менеджменту як видів управлінської діяльності є формування методів менеджменту. При цьому процес формування здійснюється через конкретні функції, які реалізуються з допомогою загальних. Усі методи менеджменту повинні функціонувати не як окремі, розрізнені та самостійні способи впливу, а як цілісна система, що складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів.

Методи менеджменту класифікують за різними ознаками: напрямком впливу на керований об'єкт; способом врахування інтересів працівників; формою впливу; характером впливу.

1. За напрямком впливу на керований об'єкт:

– методи прямого впливу – безпосередньо впливають на керовану систему (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, положення, тарифи тощо);

– методи непрямого впливу – створюють умови для впливу на керовану систему менеджменту (методи підбору колективу за різними ознаками, методи формування психологічного клімату в колективі тощо).

2. За способом врахування інтересів працівників:

– методи матеріального впливу – враховують майнові та фінансові інтереси працівників; включають різноманітні економічні стимули;

– методи владного впливу – націлені на впорядкування функцій, обов'язків і прав працівників, регламентацію та нормування їх діяльності (штатні розписи, регламенти діяльності, положення про виконавців, договори, накази, розпорядження, догани тощо);

– методи морального впливу – спрямовані на підвищення соціально-господарської активності; включають етичні норми, моральні стимули, методи встановлення хороших взаємин між керівником і підлеглими тощо.

3. За формою впливу:

– кількісні методи (калькуляції, кошториси, ціни, бюджет, матеріальні стимули тощо);

– якісні методи (вказівки, інструкції, моральні стимули, методи добору колективу за психофізіологічними факторами тощо).

4. За характером впливу:

♦ економічні методи менеджменту. Зумовлені різноманітними економічними чинниками, за допомогою яких досягається колективне та індивідуальне задоволення потреб на всіх рівнях;

♦ технологічні методи менеджменту. Вплив на працівників через документи, які визначають технологію виробничо-господарських процесів. До них належать:

- технологічні документи;

- конструкторські документи;

♦ соціально-психологічні методи менеджменту. Вони постають як сукупність специфічних способів впливу на міжособистісні стосунки і зв'язки, соціальні процеси, що виникають у трудових колективах;

♦ адміністративні методи менеджменту. Вони здебільшого є однозначними, тобто виключають варіативність завдань і способів їх розв'язання.

13.2. Характеристика адміністративних методів

Адміністративні методи менеджменту здебільшого є однозначними, тобто виключають варіативність завдань і способів їх розв'язання. Найсуттєвіший їх недолік полягає в орієнтації на досягнення заданої результативності, а не на її зростання, заохочуванні виконання, а не ініціативи.

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні і покаранні й відомі в історії як «метод кнута». Вони опираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту на основі існуючої ієрархії управління в організації.

Процедура вироблення методів адміністративного управління полягає у наступному (рис. 13.1).

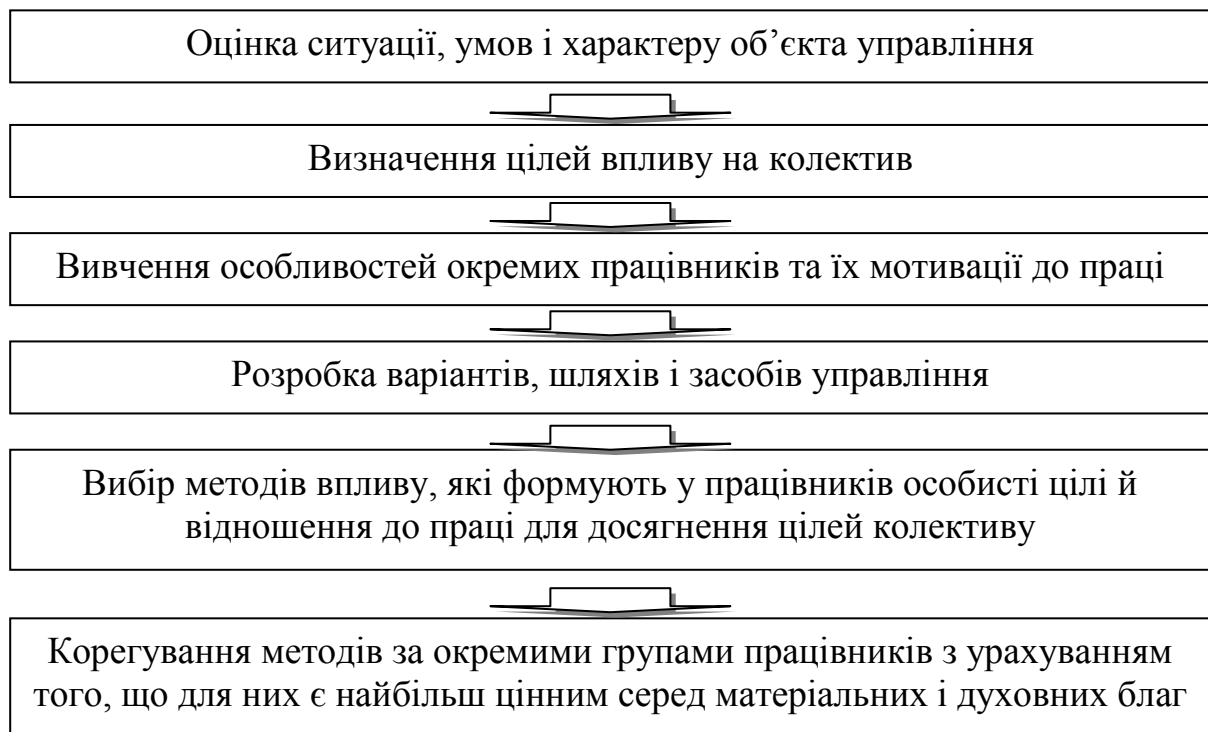


Рис. 13.1. Процедура вироблення методів адміністративного управління

Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності.

Головні функції адміністративних методів полягають у забезпеченні стабільного юридичного середовища для діяльності організації, захисту конкретного середовища, гарантування прав і свобод.

Основними факторами, що визначають застосування адміністративних методів управління, виступають такі (рис. 13.2).

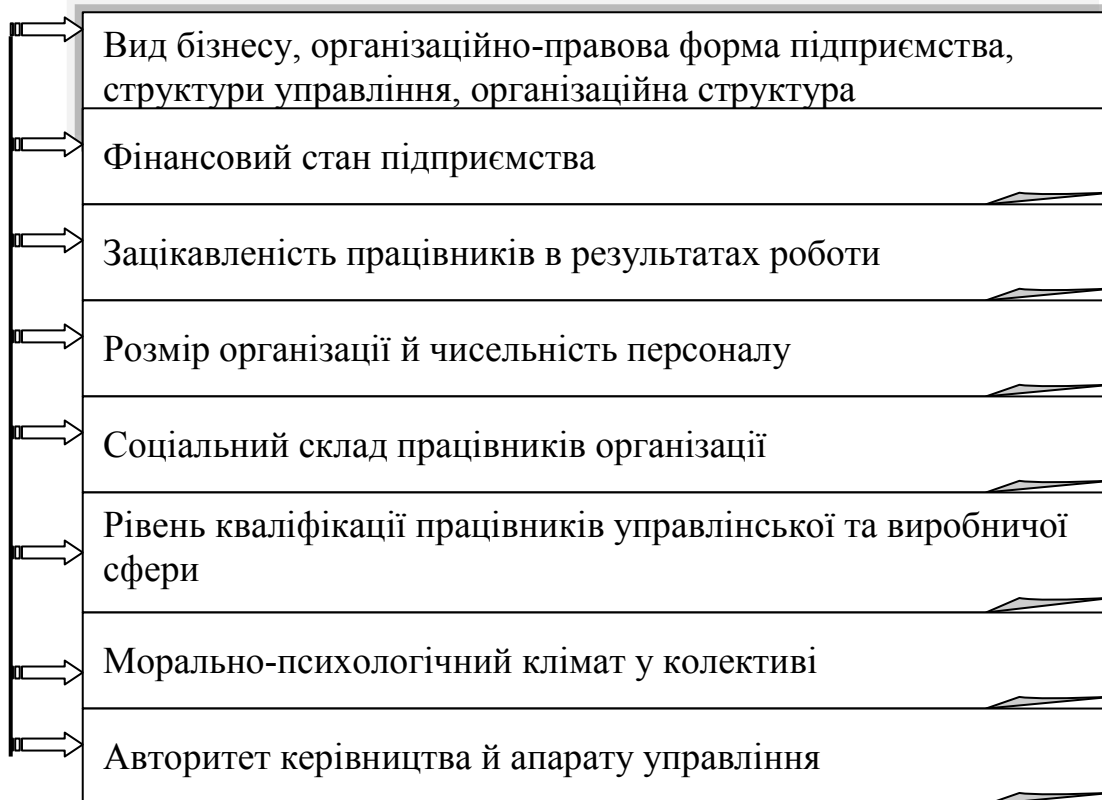


Рис. 13.2. Фактори, що визначають застосування адміністративних методів управління

Адміністративні методи менеджменту охоплюють такі способи впливу:

а) організаційні – реалізуються через документи тривалої дії та здійснюються шляхом:

- організаційного регламентування (закони, положення, статuti, укази тощо);
- організаційного нормування (норми витрат сировини, енергії, інструментів, розмірів амортизації тощо);
- організаційного інструктування (інструкції, правила, вимоги);
- організаційного інформування (акти, протоколи, доповідні записки, телеграми, заяви).

Організаційні способи впливу забезпечують необхідні умови функціонування організації. Завдяки їм відбувається проектування, створення, орієнтування організації в просторі та часі, а також формування структури, добір персоналу, регламентування його діяльності (завдяки інструкціям, розпорядженням тощо). Сукупно вони створюють межі, в яких функціонує та розвивається організація;

б) розпорядчі – забезпечують формалізування завдань, прийомів тощо, усунення недоліків, відхилень, що виникають у процесі

виробничо-господарської діяльності. Розпорядчі дії реалізуються через:

- накази (віддають директор, його заступники);
- розпорядження (прерогатива начальників підрозділів, служб), призначені забезпечити виконання наказів;
- вказівки (застосовують усі менеджери), спрямовані на виконання наказів і розпоряджень.

Розпорядчі документи повинні бути відповідно оформлені. Наприклад, у наказі виділяють розділи «Констатую», «Наказую», а в розпорядженні й вказівці – «Констатую», «Пропоную». Йдеться при цьому лише про проекти наказів, розпоряджень, вказівок, які зможуть безпосередньо впливати на працівників тільки після їх затвердження, тобто прийняття відповідних управлінських рішень щодо їх реалізації на завершальному етапі процесу менеджменту;

в) дисциплінарні – використовують у конкретних ситуаціях, реалізуючи їх через зауваження, догани, переміщення посадових осіб, звільнення тощо (рис. 13.3).

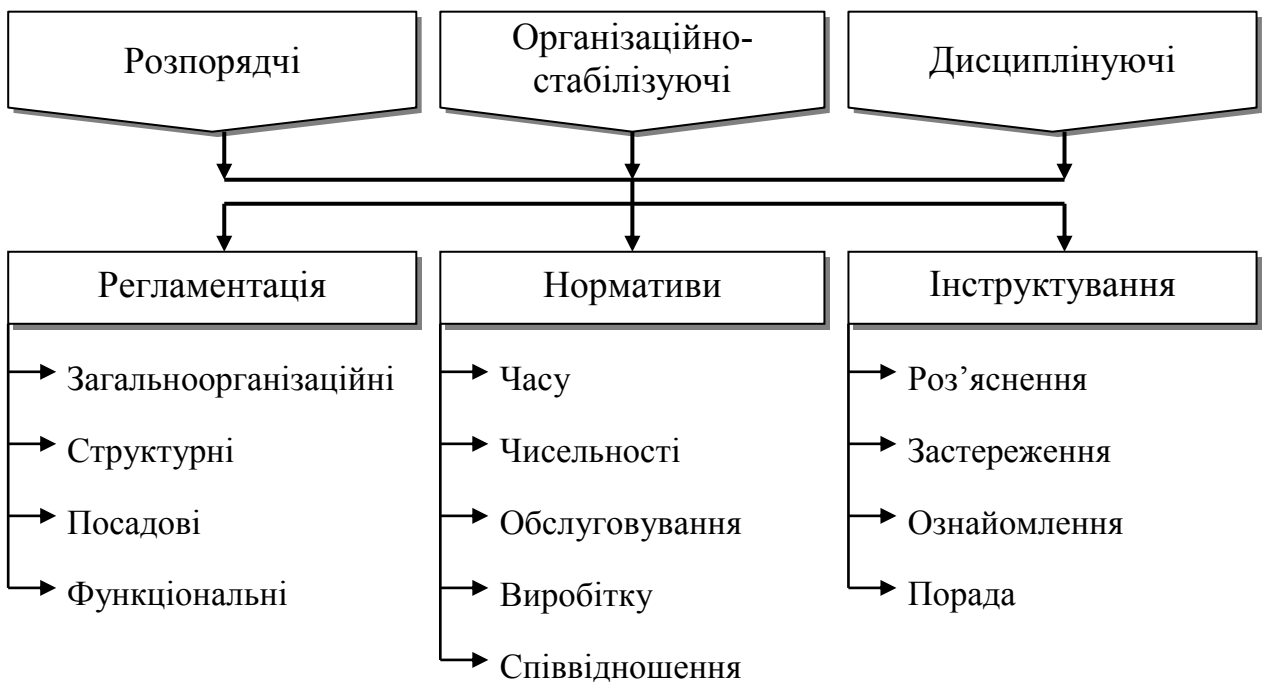


Рис. 13.3. Адміністративні методи управління (організаційно-розпорядчі)

Поділ методів менеджменту на групи є умовним, оскільки усі вони тісно взаємопов'язані. Уміле їх поєднання є передумовою ефективного впливу керуючої системи на всі ланки керованої, на трудову діяльність конкретних працівників.

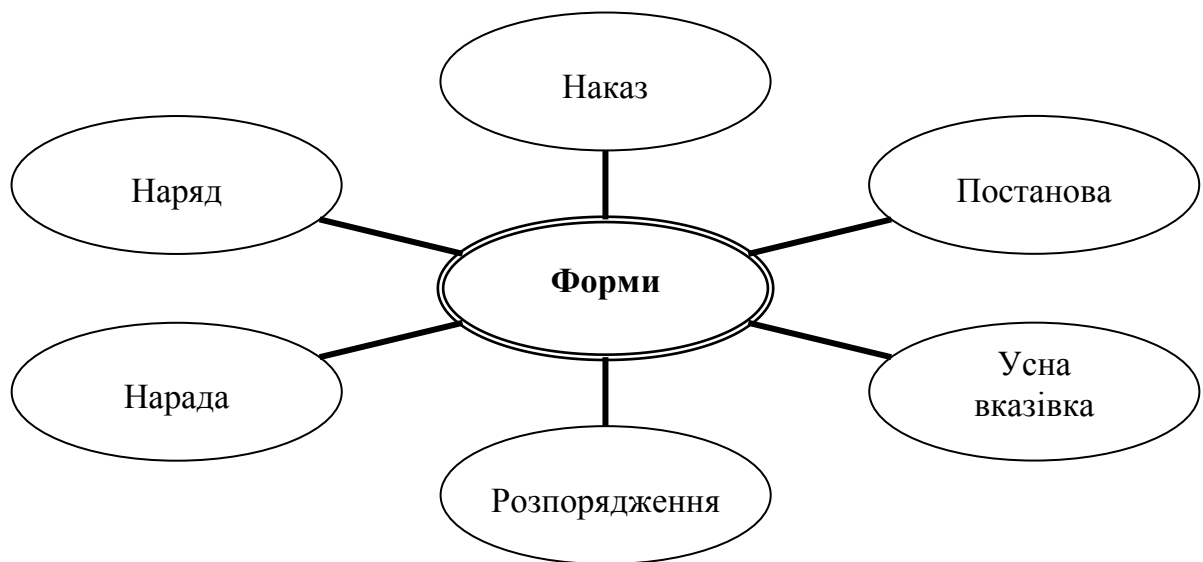


Рис. 13.4. Форми розпорядчої дії

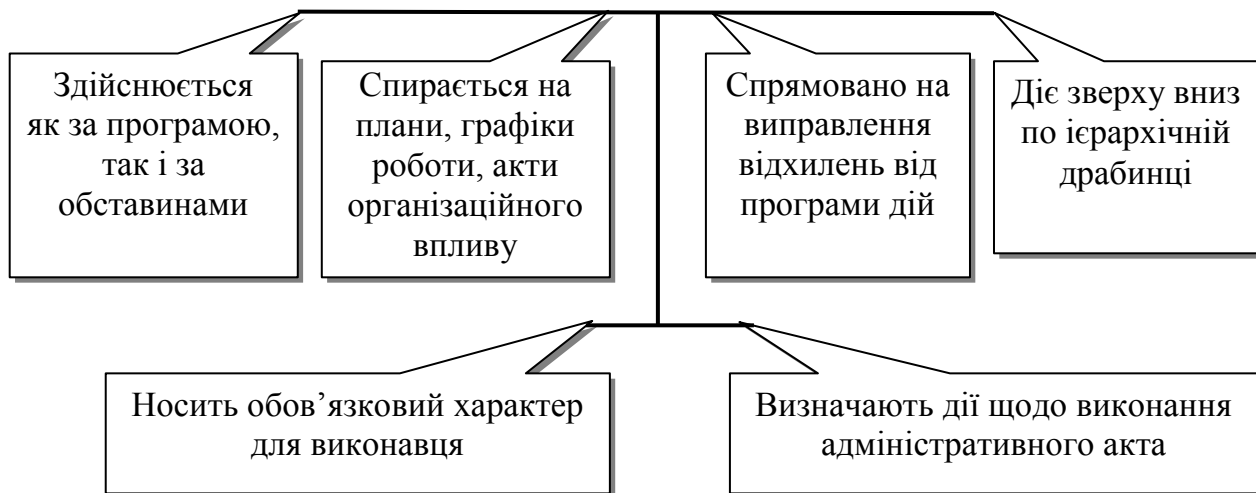


Рис. 13.5. Характеристика розпорядчого впливу

Усе це свідчить про такі особливості адміністративних методів менеджменту:

1) наявність власних способів і прийомів впливу керуючої системи на керовану (закони Верховної Ради України, постанови Кабінету Міністрів України, укази Президента України, положення про підрозділи підприємства, різноманітні договори та ін.);

2) узаконення впливу інших методів менеджменту, забезпечення їм правового супроводу. Економічні, технологічні та соціально-психологічні методи менеджменту впливатимуть на керовану систему, якщо будуть юридично узаконеними в конкретному правовому документі (статуті підприємства, наказі директора, положенні про відділ тощо) або формалізовані в усному

розпорядженні, вказівці;

3) здатність ефективно впливати на оптимізацію управлінських рішень та надавати їм юридичної сили.

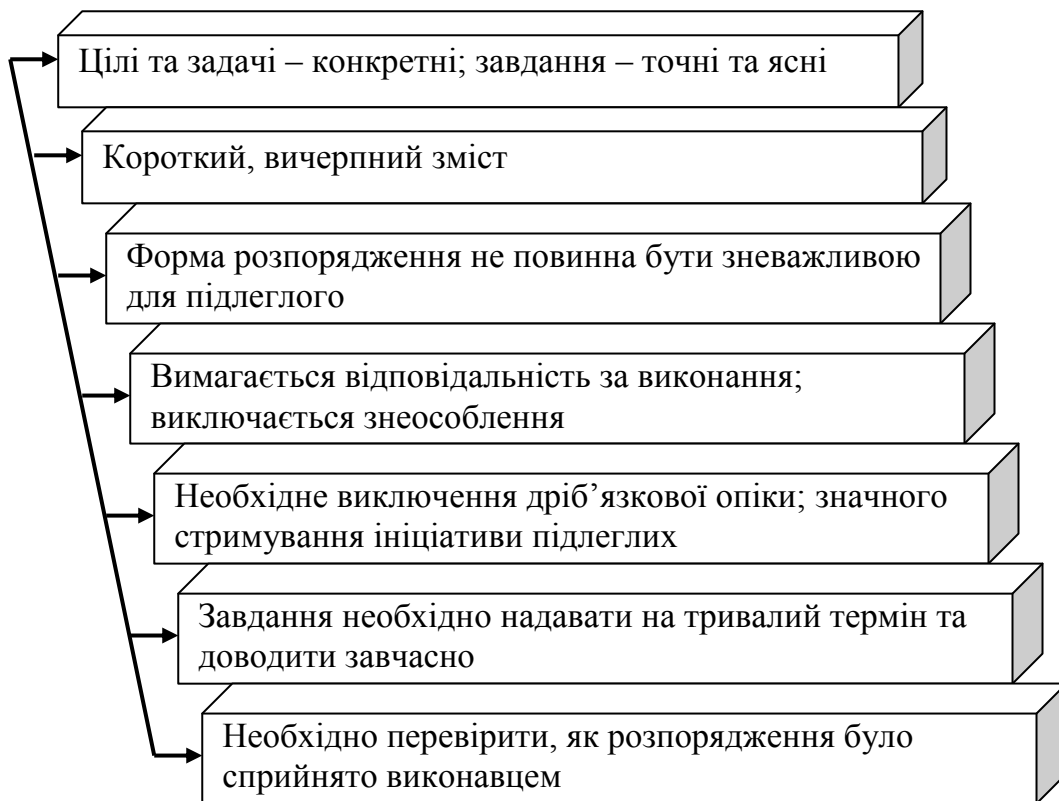


Рис. 13.6. Правила видання розпорядчих документів

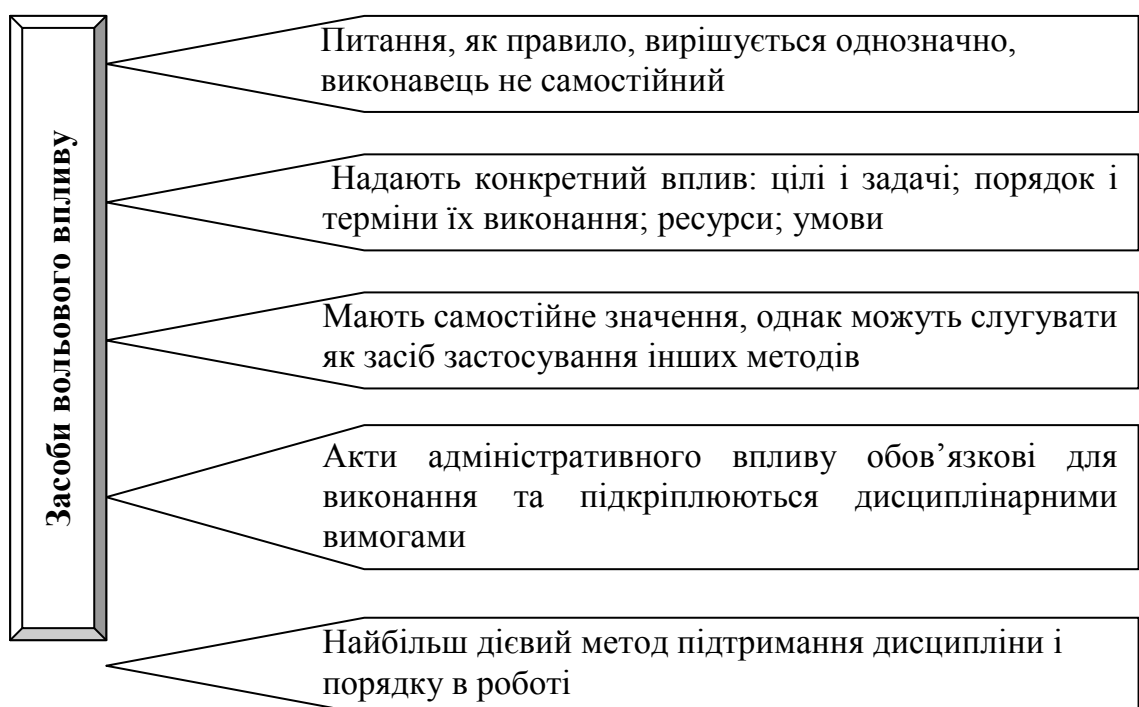


Рис. 13.7. Особливості адміністративних методів

Методи менеджменту є результатом реалізації функцій менеджменту, тобто апарат управління будь-якої організації у процесі своєї діяльності повинен створити усі необхідні способи впливу на керовану систему. Власне, завдання управлінців і полягає в тому, щоб сформувати необхідні методи менеджменту, здатні забезпечити виробничо-господарську діяльність, досягнення цілей та місії організації.

Результатами управлінської діяльності є конкретні способи та прийоми впливу на керовану систему, які у просторовому, часовому та ресурсному аспектах визначають сфери та напрями діяльності працівників, створюють механізми зацікавленості у виконанні завдань та досягненні цілей. Але забезпечення узаконеного впливу методів менеджменту можливе лише при їх затвердженні відповідними управлінськими рішеннями.

13.3. Характеристика економічних методів

Економічні методи менеджменту зумовлені різноманітними економічними чинниками, за допомогою яких досягається колективне та індивідуальне задоволення потреб на всіх рівнях. Ефективне використання економічних методів потребує певних передумов: здатності підприємства адекватно реагувати на зміну економічних умов функціонування, розвинутого ринкового економічного середовища, ефективних фінансово-кредитних інститутів тощо.

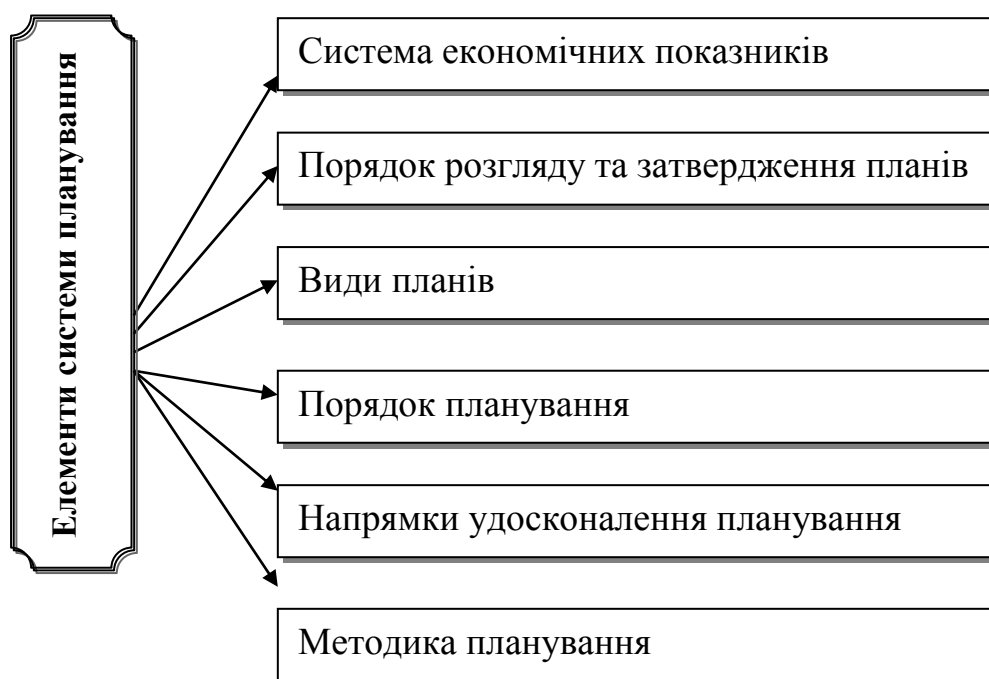


Рис. 13.8. Економічні методи управління (на рівні підприємства)

Економічні методи менеджменту передбачають розроблення планово-економічних показників і механізмів їх досягнення. Вони шляхом матеріальної зацікавленості стимулюють ініціативу та відповідальність працівників за результати прийнятих рішень. Здебільшого діють на керований об'єкт не прямо, а опосередковано. *До економічних методів належать:* економічні плани, економічні стимули та бюджет.

Економічні плани. Загалом у плані прогнозується певний стан об'єкта у перспективі, а також визначаються необхідні для його досягнення ресурси і механізми.

Економічний план – це комплексна модель (характеристика) основних економічних показників, параметрів майбутнього стану окремих сфер підприємства, а також шляхів, способів і ресурсів, необхідних для досягнення наміченого.

Вплив економічних планів на працівників відбувається у різних аспектах: за тривалістю дії, рівнем впливу та змістом.

За тривалістю дії розрізняють місячні, квартальні, річні та іншої тривалості плани, які позначаються на ритмічності виробничо-господарської діяльності, якості продукції, конкурентоспроможності підприємства на ринку. Їхній вплив на працівників полягає у створенні атмосфери зайнятості, безперервності та послідовності трудових процесів, причетності до загального виробничо-господарського циклу організації, стабільності у виготовленні продукції та наданні послуг відповідно до потреб споживачів.

Застосування планів на різних рівнях та в різних ланках управління дає змогу впливати на відповідні групи працівників. З цією метою керуюча система розробляє плани для відділів, цехів, бюро, дільниць, бригад тощо і навіть для конкретних працівників у формі норм праці (норм виробітку, часу обслуговування, чисельності).

За змістом виділяють:

а) план економічного розвитку (містить планові показники, умови їх досягнення, способи доведення до виконавців та контролю тощо);

б) податковий план (охоплює перелік та суми певних податкових платежів відповідно до прогнозованого рівня діяльності);

в) фінансовий план (відображає рух готівки, планові надходження та витрати, інвестиційні вливання, власний капітал, прибуток тощо).

Економічні стимули. Вони належать до найефективніших чинників, що зумовлюють поведінку індивідів, сприяють гармонізації колективних, групових та індивідуальних інтересів.

Економічні стимули – способи впливу, що спонукають економічну поведінку індивідів, груп у сфері економічної діяльності до вирішення конкретних виробничо-господарських завдань згідно з метою організації.

Ґрунтуючись на використанні матеріальних стимулів (тарифних ставок, посадових окладів, доплат, надбавок, премій), дивідендів, цінних подарунків, дотацій, компенсацій, пільг тощо, вони є найдієвішими способами впливу на працівників організації. Будь-які економічні стимули повинні бути обґрунтованими, тобто задовольняти потреби працівників, враховувати їхні здібності та внесок у загальний трудовий процес. При їх встановленні необхідно дотримуватися принципу справедливості.

Бюджет. Будучи базовим економічним методом менеджменту, бюджет формує засади функціонування організації щодо збалансованості надходжень та витрат. Його формування вказує напрями економії витрат і збільшення надходжень.

Бюджет – документ, що відображає розпис надходжень і видатків економічного суб'єкта за певний період (найчастіше за рік).

В американських та французьких джерелах бюджет розглядають як кількісно виражений план, виділяючи при цьому бюджет доходів, бюджет витрат, що ототожнює бюджет зі звичайними планами і не відповідає його економічній сутності.

Незалежно від сфери діяльності й масштабів організації, бюджет виконує такі завдання:

- забезпечує чіткість та цілеспрямованість діяльності організації, ритмічність та безперервність виробничо-господарських процесів;
- створює об'єктивну основу для оцінки результатів діяльності організації загалом та її підрозділів;
- визначає обсяги, структуру витрат і джерела їх покриття;
- вказує напрями економії витрат і збільшення надходжень;
- є засобом координації діяльності різних підрозділів організації, спрямованої на досягнення загальних результатів;
- забезпечує цільове використання коштів і протидіє їх безгосподарському використанню;
- сприяє делегуванню повноважень і посилює мотивацію управлінців;

- сприяє розвитку внутрішнього моніторингу – постійного спостереження за формуванням ресурсів організації та їх розподілу.

Багатоаспектність бюджету дає змогу класифікувати його за різними ознаками.

За періодом дії: місячний, квартальний, річний тощо.

За об'єктом бюджетування: бюджет виготовлення окремих виробів (виконання робіт, надання послуг); бюджет центрів відповідальності (робочих груп, відділів, підрозділів); зведений бюджет (бюджет організації, держави тощо).

За формою вираження: грошовий (у грошових одиницях); негрошовий (в одиницях випуску, годинах праці, одиницях обладнання тощо). Наприклад, бюджет праці, обладнання, приміщень, працівників, площі тощо.

За відповідністю видатків і надходжень: збалансований (видатки дорівнюють надходженням); дефіцитний (видатки перевищують надходження); профіцитний (надходження перевищують видатки).

За сферами діяльності:

- операційний бюджет (деталізує статті витрат, що пов'язані зі здійсненням операційної діяльності: з виробництвом або реалізацією товарів, робіт чи послуг, що є головною метою створення підприємства, і забезпечують переважну частку його доходів і містить джерела їх покриття);

- фінансовий бюджет (деталізує статті витрат і надходжень, що впливають на зміни розміру і складу власного та позикового капіталів підприємства);

- інвестиційний бюджет (деталізує статті витрат, пов'язаних з придбанням необоротних активів і здійсненням фінансових інвестицій, які не є складовою еквівалентів грошових коштів – короткотермінових високоліквідних фінансових інвестицій, та джерела інвестування, в тому числі отримані від реалізації необоротних активів тощо).

За видами витрат:

- бюджет поточних витрат (форма подання показників поточного або оперативного плану фінансового забезпечення операційної діяльності підприємства за окремими її аспектами чи окремими господарськими операціями. Як правило, містить два розділи: поточні видатки (матеріальні витрати за конкретними статтями, амортизація основних засобів і нематеріальних активів, витрати на оплату праці,

відрахування на соціальне страхування, інші прямі витрати, а також накладні витрати, що належать до поточних) і доходи від поточної (операційної) діяльності (від реалізації продукції, інші доходи від операційної господарської діяльності). Розробляють його на рік чи на період реалізації господарської операції з помісячним плануванням усіх показників;

- бюджет капітальних витрат (розробляють на етапі нового будівництва, реконструкції, модернізації основних фондів, придбання нових видів обладнання та нематеріальних активів. Містить два розділи: капітальні вкладення (будівництво (придбання) будівель, споруд, приміщень; придбання машин і механізмів; придбання обладнання та реманенту (крім малоцінного та швидкозношуваного); придбання нематеріальних активів; інші види капітальних витрат; податки та інші обов'язкові платежі; резерв капітальних витрат) і джерела надходження коштів (власні кошти інвестора; залучений пайовий капітал; залучений акціонерний капітал; фінансовий лізинг; емісія облігацій; кредити банків; інші джерела залучення фінансових ресурсів). Бюджет капітальних витрат розробляють на період реалізації капіталовкладень з поквартальним чи помісячним плануванням показників.

За способом урахування витрат:

- поелементний бюджет (розробляють за елементами витрат – наприклад, бюджет оплати праці);

- постатейний бюджет (розробляють за статтями витрат – наприклад, бюджет цехових, загальнозаводських, позавиробничих витрат).

За часом відображення надходжень та видатків:

- бюджет періодичний (сформований на певний період: тиждень, місяць, квартал, рік тощо);

- бюджет, що відображає стан виробничо-господарської діяльності на конкретну дату. Одним із його різновидів є баланс, який відображає на певну дату активи, зобов'язання та власний капітал підприємства. Інформація балансу про контрольовані підприємством економічні ресурси корисна для визначення його спроможності генерувати грошові кошти та їх еквіваленти. Інформація балансу щодо структури капіталу дає змогу прогнозувати майбутні потреби у ресурсах, розподіл прибутків, покриття збитків тощо.

13.4. Характеристика соціально-психологічних методів

Крім об'єктивних факторів (рівень розвитку виробничих сил, характер існуючих виробничих відносин, організація праці, рівень кваліфікації, матеріальне та моральне стимулювання тощо) на трудову активність людей впливають суб'єктивні фактори (соціальна та психологічна структура трудового колективу, взаємовідносини людей, ціннісні установки, орієнтація працівників, індивідуальне ставлення до роботи, розуміння змісту та значення своєї праці, а також особистий настрій, бажання). Все це підвищує значення соціально-психологічних методів управління. Активізація різних соціально-психологічних якостей трудового колективу сприяє ефективній реалізації потенціалу кожного з виконавців.

Особливого значення в нинішній час набувають неекономічні способи мотивації. Неекономічні способи стимулювання бувають організаційні та моральні. До організаційних способів відносять мотивацію цілями, залучення до участі в справах підприємства. Найпоширенішим мотивом праці для трудівників є праця, потрібна їй достатня для функціонування підприємства, бо якщо воно припинить свою діяльність, то працівники залишаться без роботи і не зможуть забезпечувати свої сім'ї. Праця заради отримання заробітної плати, набуття професійного досвіду, задля реалізації власного "я" є також мотивами праці. Недоліком у мотивації цілями на підприємстві є те, що в людей не сформоване усвідомлення вищої мети праці – "праця в ім'я процвітання суспільства". Така свідомість наповнює життя і працю людини сенсом, формує причетність до розвитку майбутнього своєї країни.

Мотивація участі в справах підприємства передбачає, що працівникам надається право голосу при вирішенні ряду проблем, вони залучаються в процес консультування з спеціальних питань, в деяких випадках чи частково делегуються права та відповідальність.

Мотивація покращання праці здійснюється в наданні працівникам роботи, яка дає можливість здійснювати контроль над ресурсами та умовами власної праці.

На підприємствах доцільно застосовувати такі критерії мотивуючої організації праці:

- будь-які дії повинні бути обміркованими в першу чергу тими, хто вимагає дій від інших;
- працівники відповідають за свою роботу, вони особисто причетні до результатів, їх дії для інших конкретно важливі;

- людям надається можливість відчувати свою значущість;
- люди, які добре працюють, мають право на моральне та матеріальне визнання;
- рішення про зміни в роботі співробітників приймаються за їх участю і з опорою на їх знання та досвід;
- на підприємстві діє самоконтроль праці.

До моральних методів стимулювання відноситься насамперед визнання, яке може бути особистим чи публічним.

Практика особистого визнання в нашій державі ще не набула поширення. Особисте визнання виявляється тільки при дорученні кваліфікованим працівникам складних персональних замовлень.

Публічне визнання на підприємстві реалізується через нагородження грамотами, подарунками, преміями.

В ринкових умовах при інтелектуалізації всіх видів праці значною мірою зростає роль соціально-психологічних факторів управління. Раціональна технічна організація забезпечує високу продуктивність праці лише в тому випадку, якщо ефективно використовуються індивідуальні й психологічні особливості кожного робітника.

Під впливом соціально-психологічних факторів в управлінні формуються суспільна свідомість, психологічні зв'язки в колективі, ставлення до праці. Психологічний стан працівника може сприяти підвищенню продуктивності й ефективності праці, і навпаки, знижує трудову активність людей (втома, роздратування, апатія тощо).

Соціально-психологічні фактори звичайно виступають у вигляді матеріальних умов праці (стан та забезпеченість технічними засобами, техніка безпеки, санітарно-гігієнічні умови праці, виробнича естетика) і організаційних моментів (організаційне нормування та регламентування, трудова дисципліна).

Поряд з об'єктивними на трудову активність людини у виробничому колективі значно впливають суб'єктивні фактори: психологічна структура колективу, розподіл ролей, соціальний статус робітників, характер неформальних зв'язків, індивідуальне ставлення до праці, настроїв.

Соціально-психологічні методи управління – це сукупність конкретних прийомів впливу на процеси формування та розвитку трудових колективів, соціальні процеси, що відбуваються всередині них, структуру зв'язків споживачів, інтереси, стимули, соціальні завдання.

Соціально-психологічні методи управління являють собою єдність двох аспектів управлінського впливу на працівників – соціального і психологічного. Соціальний вплив проявляється через сукупність конкретних способів і прийомів, спрямованих на формування і розвиток виробничого колективу, трудову і творчу активність його працівників, формування духовних інтересів людей і їх світогляд.

Психологічний вплив полягає в регулюванні взаємовідносин між членами виробничого колективу з метою створення в ньому сприятливого психологічного клімату. Психологічний вплив базується на використанні різноманітних факторів: інформованість про результати праці, моральні спонукання до творчості, ініціативи, активності якісної праці, врахуванні психологічних особливостей працівників, забезпечення перспективного соціального й професійного росту, справедливості матеріального стимулювання, підборі працівників з врахуванням їх психологічних характеристик.

В процесі управління ці способи і прийоми впливу різним чином поєднуються, завдяки чому підвищується їх ефективність.

Формою соціального і психологічного впливу є естетизація виробничого середовища, тобто реалізація принципів і методів прекрасного у виробництві.

Зростання ролі соціально-психологічних факторів на сучасному етапі пояснюється змінами змісту суспільної праці: покращанням його творчого і інтелектуального початку, а також зростанням культурного та професійного рівня працівників. Зростають вимоги до соціальних і психологічних умов виробництва, з одного боку, і до психологічних якостей працівника (пам'ять, фантазія, мислення тощо) – з іншого.

Моральне стимулювання використовується для покращання трудової і соціальної активності колективів, груп, окремих працівників. Воно базується на свідомості працівників, прагненні сумлінно працювати.

Стимулювання у суспільному виробництві – не тільки функція і метод впливу, але й важливий елемент механізму управління. Його ціль – досягнення високої ефективності виробництва і якості продукції, прискорення науково-технічного прогресу, вирішення соціальних проблем.

До засобів соціального нормування і регулювання відносяться положення і правила трудової дисципліни, статuti суспільних

організацій, правила етикету і ритуалів, договори, угоди, системи відбору персоналу.

Психологічні методи управління покликані забезпечити формування первинних трудових колективів відповідно до індивідуальних здібностей, нахилів, інтересів працівників і дотримання їх психологічної сумісності та шляхи регулювання відносин між людьми, впливаючи на індивідуальну психологію окремих робітників. Тому знання аспектів психології та правильне використання кадрів управління має важливе значення. Вони повинні розуміти особливості поведінки людини, враховувати його темперамент, тип вищої нервової діяльності.

Міжособисті ролі проявляються у вигляді конкретного виконання прав і обов'язків в залежності від індивідуальних особливостей і здібностей людини. Від того, як вони виконуються, формується і соціальний статус людини. Одні люди при цьому набувають популярності, авторитету, визнання й поваги. Інші виявляються "відторгненими". Між цими полюсами знаходяться "середняки", частина з яких у рівній мірі прагнуть до того чи іншого полюсу. Таким чином, за кожною людиною закріплюється певний соціальний статус.

Особистість і її соціальний статус тісно взаємопов'язані. Якщо мова йде про статус працівника, то мається на увазі цінність цієї особистості на думку інших людей. У зв'язку з цим соціальний статус органічно вплетений в систему суспільних відносин. Він створює працівнику повагу, престиж, репутацію. Все це впливає на формування у працівника його особистої значимості.

Багато з того, що людина робить або відмовляється робити, залежить від рівня власної гідності. Ті, хто високо себе цінує, часто схильні працювати з більшим напруженням, і вважають нижче своєї гідності працювати не досить добре. Людина з низьким рівнем власної гідності, як правило, неохоче докладає всіх належних зусиль для завоювання авторитету і ділового престижу, такі люди можуть бути обтяжені комплексом неповноцінності.

Завдання будь-якого керівника полягає в тому, щоб виховувати і підтримувати високі почуття власної гідності у своїх підлеглих. Люди з високим рівнем такого почуття відрізняються послідовністю дій, легше справляються зі своїми внутрішніми конфліктами, проявляють високий самоконтроль.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Розкрити сутність основних завдань методів менеджменту.
2. У чому полягає механізм формування методів менеджменту?
3. Взаємозв'язки між функціями та методами менеджменту.
4. Класифікація методів менеджменту за різними ознаками.
5. Дати характеристику методів за напрямком впливу на керований об'єкт.
6. Дати характеристику методів за способом врахування інтересів працівників.
7. Дати характеристику методів за формою впливу.
8. Охарактеризувати механізм дії на працівників методів менеджменту прямого та непрямого впливу.
9. Характеристика економічних методів менеджменту.
10. Характеристика соціально-психологічних методів менеджменту.
11. Технологічні методи менеджменту на виробничих підприємствах.
12. Сутність, призначення та особлива роль адміністративних методів менеджменту.
13. Охарактеризувати процедуру вироблення методів адміністративного управління.
14. Визначити основні фактори, що визначають застосування адміністративних методів управління.
15. Охарактеризувати основні форми розпорядчої дії.
16. Визначити правила видання розпорядчих документів.

ТЕМА 14. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ТА ЇХ ОБҐРУНТУВАННЯ

План

14.1. Види управлінських рішень в системі адміністративного менеджменту

14.2. Основні підходи до прийняття рішення

14.3. Обґрунтування управлінських рішень

14.1. Види управлінських рішень в системі адміністративного менеджменту

Рішення – це вибір альтернативи, речове відбиття власне управління (менеджменту), певною мірою його підсумок. Воно є результатом обдумувань, дій та намірів, висновків, міркувань, обговорень, постанов тощо, спрямованих на реалізацію цілей управління.

Рішення вимагають відповідальності, систематизації дій, організованості тощо. Їх можна класифікувати за певними ознаками:

- ◆ за сферою охоплення: загальні (стосуються всієї організації); часткові (стосуються конкретних підрозділів, служб, проблем тощо);

- ◆ за тривалістю дії: перспективні та поточні;

- ◆ за рівнем прийняття: на вищому рівні управління; на середньому рівні управління; на нижчому рівні управління;

- ◆ за характером розв'язуваних завдань: організаційні запрограмовані; організаційні незапрограмовані, викликані новими або невідомими факторами та ситуаціями; компромісні, які повинні врівноважувати протиріччя, що виникають;

- ◆ за способом обґрунтування: інтуїтивні, тобто ті, які базуються на відчуттях менеджера у правильності вибору; які базуються на судженнях (думках, міркуваннях, висновках); раціональні, обґрунтовані об'єктивними аналітичними процесами;

- ◆ за способом прийняття: одноособові; колегіальні (розробляє група фахівців, а приймає відповідна група менеджерів); колективні (приймаються загальними зборами).

При прийнятті рішень важливо враховувати фактори, що впливають на цей процес (рис. 14.1).

1. Особисті якості менеджера (освіта, знання, вік, досвід, характер тощо).

2. Поведінка менеджера (звички, психологія, лояльність тощо).

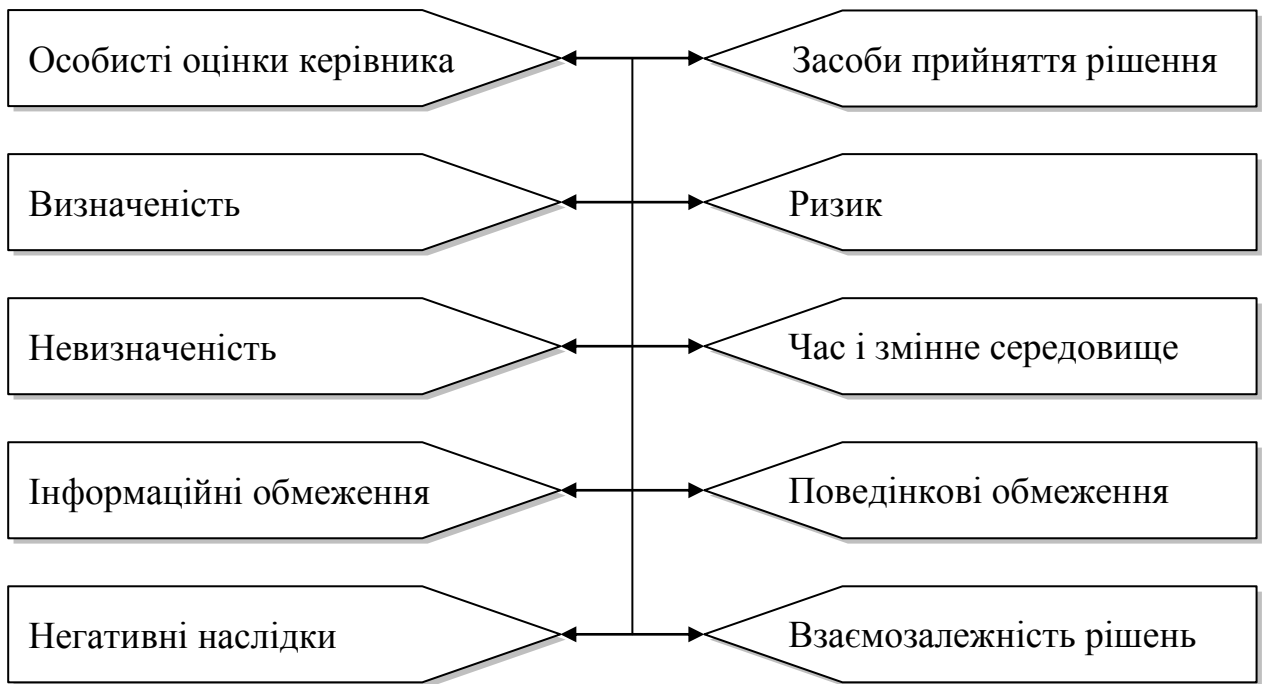


Рис. 14.1. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень

3. Середовище прийняття рішення:

- визначеність (керівник знає очікувані результати всіх можливих альтернативних рішень);
- ризик (менеджеру відома ймовірність кожної альтернативи);
- невизначеність, коли неможливо оцінити ймовірність потенційних результатів.

4. Інформаційні обмеження, зумовлені зростанням витрат на отримання додаткової інформації. Менеджер має можливість вибору альтернативи при залученні додаткової інформації залежно від економічної ситуації, яка складається в організації.

5. Взаємозалежність рішень.

6. Очікування можливих негативних наслідків.

7. Можливість застосування сучасних технічних засобів.

8. Наявність ефективних комунікацій.

9. Відповідність структури управління цілям та місії організації.

10. Час, який відведений менеджером для прийняття рішення. На практиці більшість керівників не мають можливості проаналізувати усі можливі альтернативи, відчуючи дефіцит часу.

11. Ступінь підтримки менеджера колективом – цей фактор враховує те, що нових менеджерів сприймають не відразу. Якщо порозуміння і підтримки інших менеджерів і підлеглих не вистачає, то

проблему слід усувати за рахунок своїх особистих рис, які повинні сприяти виконанню прийнятих рішень.

12. Політика організації – у даному випадку враховується суб’єктивний фактор під час прийняття рішення. Статус, влада, престиж, легкість виконання – усе це може вплинути на прийняття того, чи іншого рішення.

Основними вимогами до управлінських рішень є такі, що представлені на рис. 14.2.

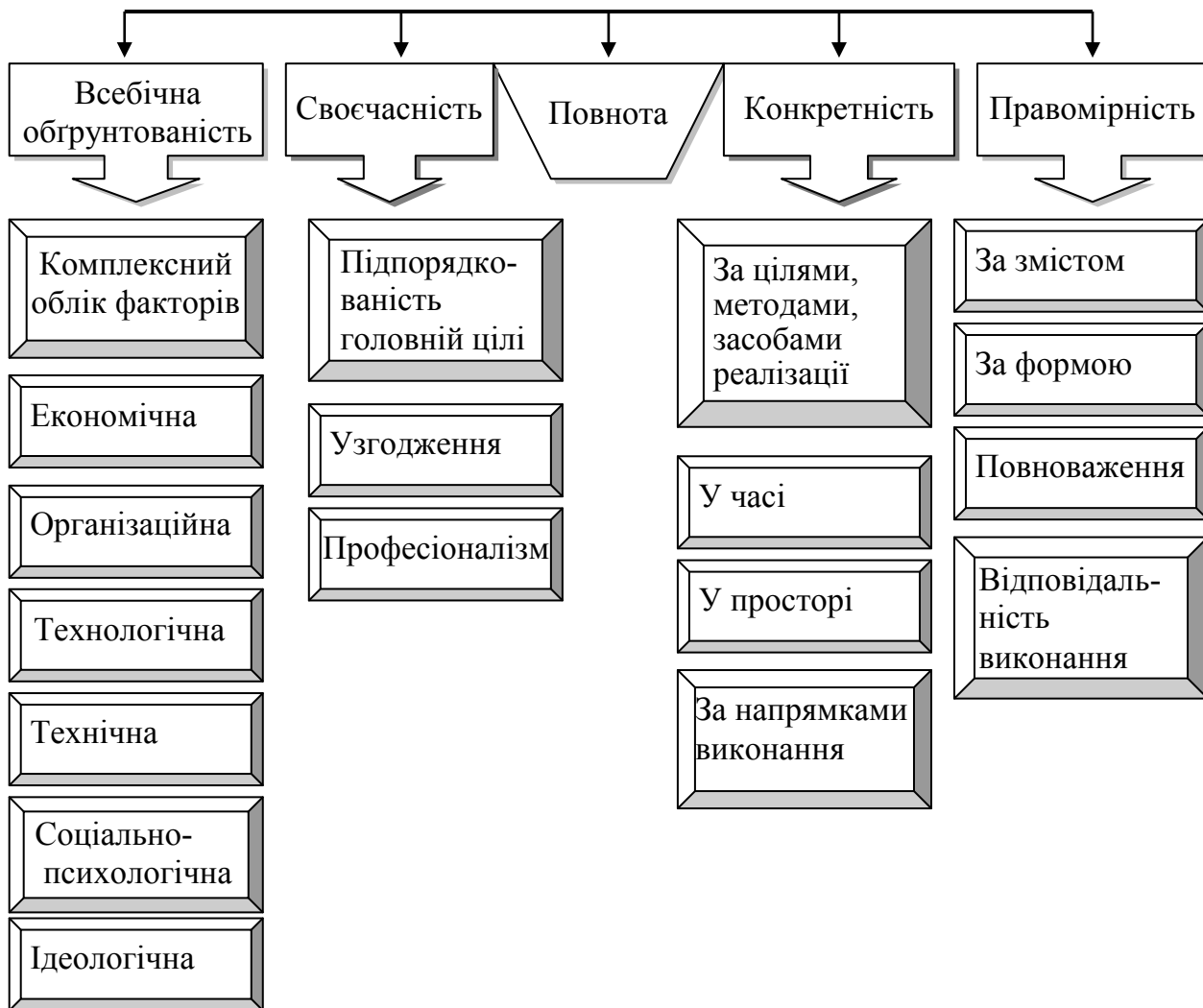


Рис. 14.2. Вимоги до управлінських рішень

Основними факторами успіху прийняття управлінського рішення є: організаційні, матеріальні, особисті (рис. 14.3).

У теорії управління виділяють три основні моделі прийняття рішень: класична модель; поведінкова модель; ірраціональна модель.

Класична модель спирається на поняття “раціональності” в прийнятті рішень. Передбачається, що особа, яка приймає рішення

повинна бути абсолютно об'єктивною і логічною, мати чітку мету, усі її дії в процесі прийняття рішень спрямовані на вибір найкращої альтернативи.



Рис. 14.3. Фактори успіху управлінського рішення

Основні характеристики класичної моделі. Особа, яка приймає рішення:

- має чітку мету прийняття рішення;
- має повну інформацію щодо ситуації прийняття рішення;
- має повну інформацію щодо можливих альтернатив і їх наслідків ;
- має раціональну систему упорядкування переваг за ступенем їх важливості;
- має на меті максимізацію результату діяльності організації.

Отже, класична модель передбачає, що умови прийняття рішення повинні бути достатньо визначеними.

Проте на практиці на процес прийняття рішень впливають численні обмежуючі та суб'єктивні фактори. Сукупність таких факторів у процесі прийняття рішень враховує поведінкова модель.

Характеристики поведінкової моделі. Особа, яка приймає рішення:

- не має повної інформації щодо ситуації прийняття рішення;
- не має повної інформації щодо всіх можливих альтернатив;
- не здатна (не схильна) передбачити наслідки можливих альтернатив.

Ірраціональна модель ґрунтується на передбаченні, що рішення приймаються ще до того, як досліджуються альтернативи.

Ірраціональна модель найчастіше застосовується:

- а) для вирішення принципово нових, незвичайних рішень, таких, які важко піддаються вирішенню;
- б) для вирішення проблем в умовах дефіциту часу;
- в) коли менеджер або група менеджерів мають достатньо влади для нав'язування свого рішення.

14.2. Основні підходи до прийняття рішення

Успішне прийняття рішень базується на таких умовах, як права, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність.

Право прийняття мають усі менеджери, але відповідні групи їх можуть прийняти тільки конкретні рішення. Наприклад, загальні рішення можуть приймати тільки лінійні керівники.

Повноваження характеризує межу між групами менеджерів при прийнятті рішень. Наприклад, начальники цехів не можуть приймати рішення, які згідно з посадовими обов'язками може приймати тільки директор підприємства.

Обов'язковість потребує від менеджера обов'язкового прийняття рішення, якщо цього вимагає ситуація, що склалася в організації.

Компетентність характеризує вміння менеджера приймати кваліфіковані рішення.

Відповідальність показує, які санкції можна застосувати щодо менеджера в результаті прийняття хибного рішення.

Також важливою умовою прийняття управлінських рішень у системі менеджменту є їх вироблення та раціональний вибір.

Процес вироблення раціональних рішень складається з таких етапів:

- виникнення ситуації, яка вимагає прийняття рішення;

- збору та обробки інформації;
- виявлення та оцінки альтернатив;
- підготовки та оптимізації рішення, яке приймається;
- прийняття рішення;
- реалізації рішення та оцінки результатів (рис. 14.4).

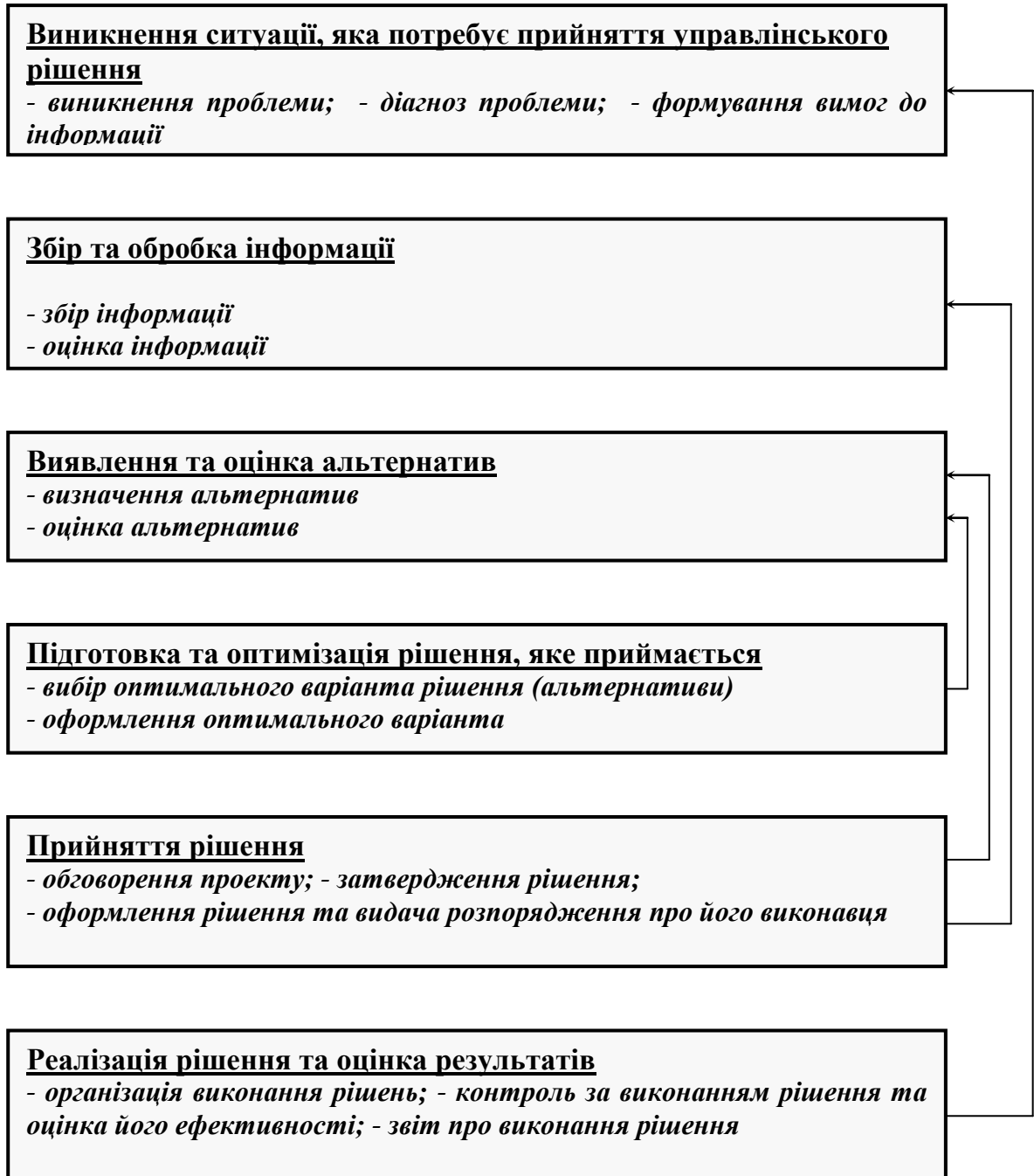


Рис. 14.4. Процес вироблення раціональних рішень

Одним із найважливіших факторів успішного функціонування економіки України є застосування сучасних досягнень менеджменту.

Досвід показує, що найбільші здобутки в галузі управління належать США і Японії, тому системи адміністративного менеджменту саме в цих країнах повинні в першу чергу привертати увагу українських фахівців, що дасть можливість досягти впровадження систем ефективного управління в організаціях.

Найбільш характерні риси сучасного японського та американського менеджменту наведені в табл. 14.1.

Таблиця 14.1.

Характеристика окремих аспектів японського та американського менеджменту в сучасних умовах

Японія	США
Ротація кадрів Довічний найм Принцип старшинства при оплаті й призначеннях Неформальний контроль Нечіткий опис робочого завдання Колективна відповідальність Відсутність посад і завдань Акцент на координацію і співпрацю Узгоджене рішення Управління «знизу вверх» Навчання без відриву від виробництва Вербування нових випускників вищих навчальних закладів Довгострокова орієнтація Підвищена увага до підлеглих Колективне прийняття рішень Залучення працівників у «гуртки» контролю якості Орієнтація на обмежену кількість Переважне застосування традиційної форми влади	Добір кадрів Короткотермінова робота за наймом Оплата за індивідуальні результати роботи Формальний контроль Чіткий опис робочого завдання Індивідуальна відповідальність Завдання визначається посадою Акцент на ефективність і результативність Індивідуальне рішення Управління «зверху вниз» Спеціальна програма підвищення кваліфікації Вербування нових випускників і зрілих співробітників Підвищена увага до поточних результатів Застосування орієнтації і на людину, і на роботу Індивідуальне прийняття рішень Застосування індивідуальних способів якості Застосування широкого кола стилів Застосування різноманітних форм влади

Основні відмінності японського і сучасного українського менеджменту спостерігаються в таких сферах: в процесі планування і прийняття рішень; в організації процесу управління; у контролі й оцінці результату діяльності працівників.

Процес прийняття рішень в американських компаніях здійснюється окремими індивідами. Вони ж і несуть персональну

відповідальність за їх реалізацію. Важливою є швидкість прийняття рішень. Інакше вважається, що компанія управляє недостатньо ефективно. Тип управління в японських організаціях орієнтований передусім на групову діяльність і колективну відповідальність. Управлінські рішення приймаються шляхом включення кожного члена, в тому числі і керівника, в діяльність групи.

Колективне прийняття рішень потребує тривалого часу. Японський менеджер тільки регулює роботу в потрібному напрямі за допомогою непрямих методів впливу. Система управління в Україні поєднує риси як японського, так і американського менеджменту. Так, в одних випадках рішення приймається індивідуально, а в інших для цього задіюються цілі колективи, хоча відповідальність усе ж таки несе керівник підприємства.

По-різному в японських і американських фірмах здійснюється процес планування. Так, японські компанії формують свої цілі і завдання здебільшого в загальному вигляді. Це і є стратегія фірми на певний період.

В американських фірмах виробляються конкретні критерії та цілі, чітко формулюється постановка завдання.

Найважливішою рисою японської системи управління є системи “пожиттєвого найму”, тобто гарантованої довготермінової зайнятості.

У США працівник наймається на роботу на короткий термін.

Важливим характерним моментом японського управління є система просування і оплати праці на основі стажу роботи у фірмі. Оцінка ділових і моральних якостей працівника та його просування по службі відбувається дуже повільно шляхом послідовного вивчення ним конкретних видів діяльності того чи іншого відділу фірми. В результаті цього нагромаджується необхідний виробничий досвід. Велика увага приділяється ротатії кадрів, тобто регулярній зміні працівниками місця служби.

В американських фірмах можна зробити кар’єру за більш короткий час. Але вдається це найбільш ініціативним, висококваліфікованим, досвідченим працівникам і при наявності певної підтримки.

В Америці не прийнято працювати на одному місці доти, аж поки виштовхнуть на пенсію, нагородивши золотим годинником. Молодим працівникам навмисне переоплачують перші два роки. А як тільки вони навчаться своєї справи, їм недоплачують наступні двадцять років, бо жодна фірма не зможе робити гроші, якщо не

плататиме співробітникам менше, ніж бере за їх працю з клієнтів. Якщо ж хтось протримається двадцять років, посяде високе становище і візьме участь у керівництві фірмою, то йому знову будуть переплачувати. Це принцип сучасного капіталізму – переплачувати, поки людина навчається, і недоплачувати, коли виконує основну роботу. Але при цьому в кожного є стимул – піднятися на верхівку, що дасть змогу наглядати за тими, хто працює, і отримувати завищену плату. Таким чином, як тільки працівник опанує своїм фахом, він починає думати або про перехід на іншу роботу, або про підвищення по службі.

На українських підприємствах у більшості випадків працівники працюють за спеціальностями, здобутими у вищих та середніх спеціальних навчальних закладах. Тому людині, яка триваліший час пропрацювала на своєму робочому місці, важко перекваліфікуватися. Ротація кадрів у широкому розумінні цього слова у нас, очевидно, неможлива, бо існує вузька спеціалізація, і кожен знає свій чітко визначений обсяг роботи.

Заробітна плата в японському варіанті стимулює прикріплення працівників до постійного робочого місця протягом тривалого часу і залежить від стажу роботи на фірмі. На практиці нерідко спостерігається така картина, коли працівник старшого віку, але нижчої кваліфікації отримує більшу заробітну плату, ніж висококваліфікований, але молодший його колега. Та надалі ситуація змінюється, оскільки починають діяти переваги системи “пожиттєвого найму”.

У США працівники отримують заробітну плату за індивідуальними результатами їхньої діяльності. І ставка, і додаткові виплати залежать від кількості та якості праці, що стимулює кожного цілком віддаватися своїй роботі.

Істотна різниця спостерігається також у підготовці кадрів. Щорічно велика японська фірма після закінчення навчального року набирає молодих людей до себе на роботу. Протягом року новобранці проходять повний курс підготовки. І після цього періоду тих, хто витримав випробувальний термін, включають у постійний штат компанії. Отже, підготовка японських кадрів відбувається без відриву від виробництва. В Америці багато компаній займається розробкою спеціальних програм підвищення кваліфікації. За ними з відривом від виробництва займаються американці, які бажають підвищити рівень професійної майстерності.

Серед відмінностей можна назвати і ставлення до людського фактора. В західній школі управління використанню цього фактора надається другорядне значення. В японських фірмах можна спостерігати підвищену увагу до підлеглих.

14.3. Обґрунтування управлінських рішень

У сучасній літературі з теорії прийняття рішень існують різні підходи щодо класифікації методів обґрунтування управлінських рішень. Один з найпоширеніших способів класифікації представлено на рис. 14.5.

Відповідно до цього способу всі *методи обґрунтування управлінських рішень* поділяються на *кількісні та якісні*.

Кількісні методи (або методи дослідження операцій) застосовують, коли фактори, що впливають на вибір рішення, можна кількісно визначити та оцінити.

Якісні методи використовують тоді, коли фактори, що визначають прийняття рішення не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню. До якісних методів належать в основному експертні методи.

Кількісні методи залежно від характеру інформації, яку має особа, яка приймає рішення, поділяються на:

- методи, що застосовуються в умовах однозначної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення (аналітичні методи та частково методи математичного програмування);
- методи, що застосовуються в умовах імовірнісної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення (статистичні методи та частково методи математичного програмування);
- методи, що застосовуються в умовах невизначеності інформації про ситуацію прийняття рішення (теоретико-ігрові методи, які залежно від того, що спричиняє невизначеність ситуації: об'єктивні обставини або свідомі дії противника, поділяються на методи теорії статистичних рішень та методи теорії ігор).

Аналітичні методи характеризуються тим, що встановлюють аналітичні (функціональні) залежності між умовами вирішення завдання (факторами) та її результатами (прийнятим рішенням). До аналітичних належить широка група методів економічного аналізу діяльності фірми (наприклад, побудова рівняння беззбитковості і знаходження точки беззбитковості).

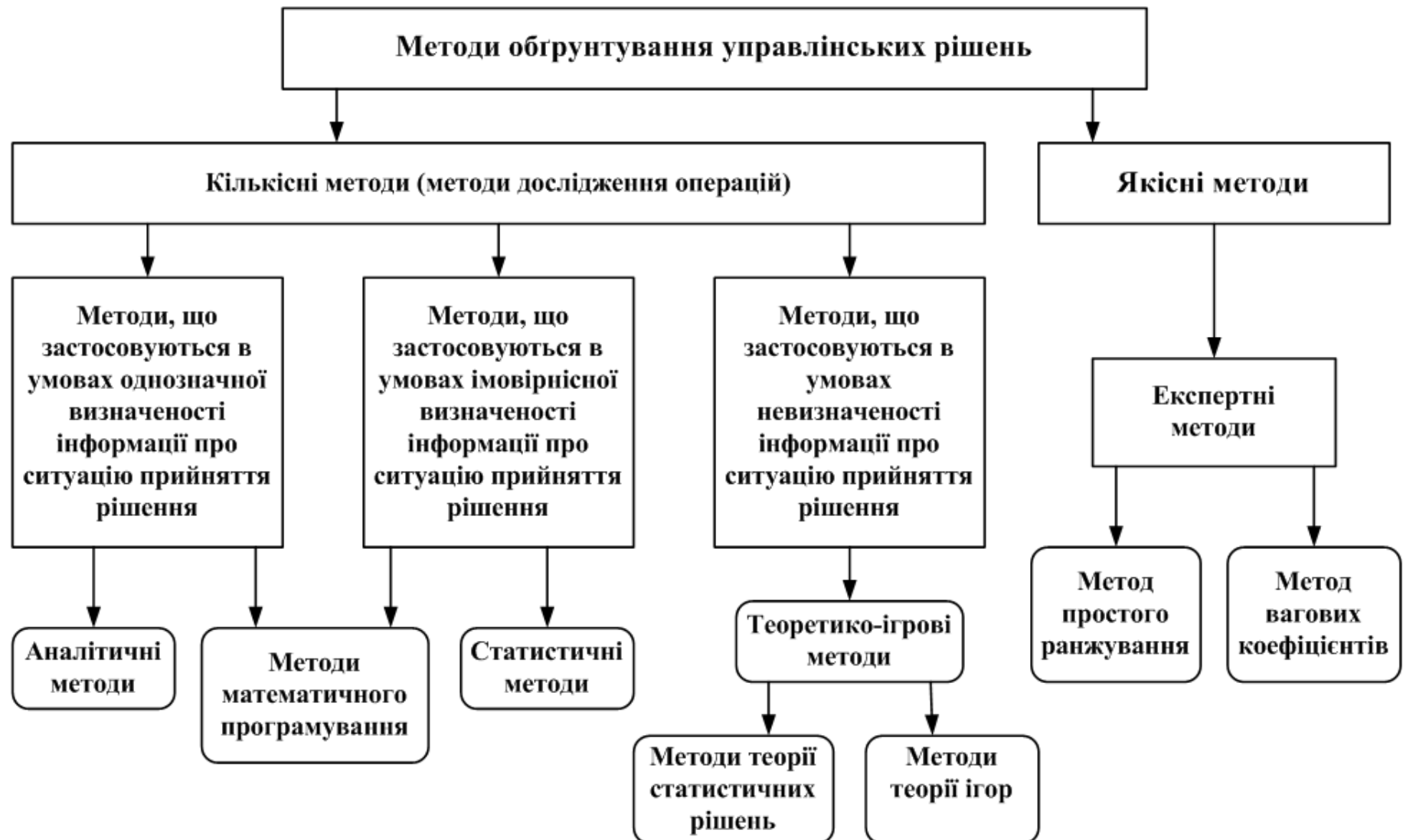


Рис. 14.5. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень

Статистичні методи ґрунтуються на збиранні та обробці статистичних матеріалів. Статистичні методи включають методи теорії ймовірностей та математичної статистики. В управлінні з цієї групи методів широко використовують такі: кореляційно-регресійний аналіз; дисперсний аналіз; факторний аналіз; кластерний аналіз; методи статистичного контролю якості і надійності та ін.

Широко використовуються на практиці метод платіжної матриці і "дерево рішень".

Методи математичного програмування. Математичне програмування – розділ математики, який містить теорію та методи рішення умовних екстремальних задач з кількома змінними. У задачах математичного програмування необхідно вибрати значення змінних (тобто параметрів управління), щоб забезпечити максимум (мінімум) цільової функції за певних обмежень. Найбільш широко методи математичного програмування застосовуються у сферах планування номенклатури і асортименту виробів; визначенні маршрутів виготовлення виробів; мінімізації відходів виробництва; регулюванні запасів; календарному плануванні виробництва тощо.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Сутність та основне призначення управлінських рішень.
2. Класифікація управлінських рішень за різними ознаками.
3. Порівняння організаційних запрограмованих та організаційних незапрограмованих рішень.
4. Характеристика компромісних рішень і обґрунтування їх ролі в діяльності організації.
5. Порівняти колегіальні та колективні управлінські рішення. Що між ними є спільного, а що відмінного?
6. Які чинники впливають на процес прийняття управлінських рішень?
7. За яких умов процес прийняття управлінських рішень буде успішним та результативним?
8. Вплив інформаційних обмежень на процес вироблення управлінських рішень.
9. У чому сутність оптимізації управлінських рішень?
10. Характерні риси ірраціональної моделі прийняття рішень.
11. Етапи раціональної технології прийняття рішення?

ТЕМА 15. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

План

- 15.1. Роль, значення і класифікація управлінської інформації
- 15.2. Джерела і канали інформації
- 15.3. Вимоги до інформаційного забезпечення
- 15.4. Операції, які проводяться з управлінською інформацією
- 15.5. Вимоги до поширення і захисту управлінської інформації
- 15.6. Як охороняти комерційну таємницю організації

15.1. Роль, значення і класифікація управлінської інформації

Слово “інформація” у широкому змісті означає опосередковане знання про навколишню дійсність. Використовується інформація з метою задоволення зацікавленості, підвищення кваліфікації, прийняття рішень.

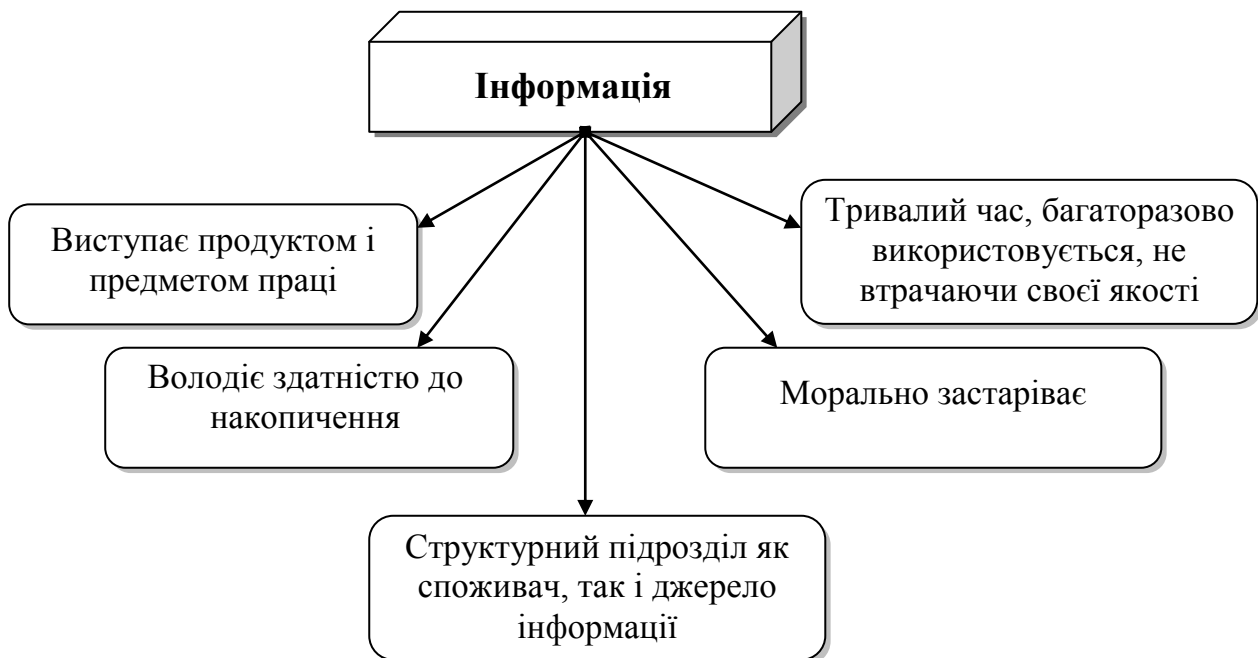


Рис. 15.1. Загальна характеристика інформації

Інформація в менеджменті – це сума потрібних, сприйнятих і усвідомлених відомостей, необхідних для аналізу конкретної ситуації, що дозволяє комплексно оцінити причини виникнення і розвитку цієї ситуації. Інформація дозволяє вибрати оптимальне управлінське рішення, виходячи з конкретної ситуації, і здійснювати

систематичний контроль за його виконанням.

Інформацію можна трактувати як сукупність відомостей, повідомлень, матеріалів, даних, що визначають міру потенційних знань менеджера про процеси, події чи явища в їхньому взаємозв'язку. В управлінській діяльності інформація являє собою сукупність потрібних відомостей і даних про стан керуючої і керованої систем, а також про стан навколишнього середовища.

Інформація необхідна для успішного проведення аналізу, планування, контролю, прийняття й організації виконання управлінських рішень. Вона виступає невід'ємним елементом ефективного управління організаційно-економічними процесами.

Управління будь-якою соціально-економічною системою пов'язане з інформаційними процесами. Високоєфективна управлінська діяльність може здійснюватися не інакше, як на основі бездоганного інформаційного матеріалу, і власне управлінський процес завершується видачею нової інформації.

Інформація являє собою основу процесу управління, тому що саме інформація містить відомості, необхідні для оцінки ситуації й ухвалення управлінського рішення. Інформація служить вихідним матеріалом для теоретичної і практичної діяльності людини, тому її відсутність не дозволяє менеджеру діяти осмислено й аргументовано. У процесі роботи менеджер одержує визначені дані й інформацію. Це вказівки зверху, внутрішня інформація фірми й інформація, що надходить з навколишнього середовища.

Основними вимогами до інформації є такі, що надані на рис. 15.2.

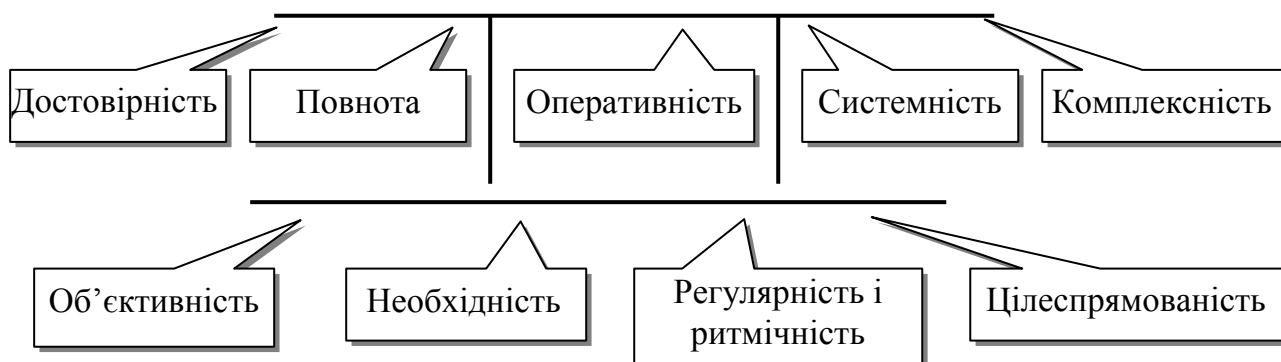


Рис. 15.2. Вимоги до інформації

Роль інформації неоднакова для різних етапів процесу управління. Так, при визначенні мети діяльності важливі такі елементи, як повнота інформації, її свіжість, корисність: чим більше

відомостей використано, тим об'єктивніше вибирається мета.



Рис. 15.3. Нормативно-правова база діловодства

При аналізі інформації і розробці рішень важливу роль відіграє можливість її обробки, що визначається, насамперед, формою представлення інформації.

Інформація як один з основних факторів здійснення управлінського процесу володіє деякими особливостями:

- виступаючи на визначеному етапі управління як продукт праці, на наступному етапі вона виступає як предмет праці (структурні підрозділи є як споживачами, так і джерелами інформації);
- інформація може довгостроково і багаторазово застосовуватися;
- при використанні інформація не втрачає своїх споживчих

властивостей;

- інформація може бути представлена в різних формах;
- корисність інформації визначається не тільки цінністю закладених у ній відомостей, але ще й умінням одержувача нею скористатися;
- інформація має властивість накопичуватися;
- інформація втрачає свої споживчі властивості з появою нових відомостей, тобто з часом морально застаріває;
- інформацію просто тиражувати і використовувати одночасно в декількох місцях у різних, навіть протилежних, цілях;
- виробництво інформації – складний і трудомісткий процес.

Будь-яке управління передбачає вплив на об'єкт управління, що здійснюється видачею управлінських команд, розроблених на основі аналізу наявної інформаційної характеристики ситуації. Осмислення інформації, що надходить, розрахунок найбільш вигідного рішення – це переробка інформації, при якій вихідна інформація (інформація стану) перетворюється в рішення (командну інформацію).

З позицій кібернетики управління – це наука про протікання інформаційних процесів. Таким чином, процес управління зводиться до роботи з інформацією, що використовується для прийняття рішень, необхідних для підтримки системи в стані упорядкованості і реалізації задач.

Фахівці-керівники під інформацією розуміють не всякі відомості про об'єкт управління, а лише прийняті, осмислені й оцінені як корисні для рішення тих чи інших задач. Розходження між даними й інформацією полягають у тому, що дані – це просто фактичний матеріал (сирі факти), а інформація – оброблені дані, представлені у формі, придатній для організації контролю й ухвалення рішення. З цієї точки зору дані, що містяться в звітах, таблицях чи у комп'ютерах, називаються інформацією тільки з того моменту, коли вони використовуються в процесі управління і починають використовуватися для досягнення мети. Інформація – це дані, у яких є споживач, який застосовує їх для активного впливу на систему, її регулювання і розвиток.

Інформація – це влада, і нерідко менеджери приховують або притримують її для посилення своїх позицій і підвищення статусу. У таких ситуаціях можуть виникнути непорозуміння і тертя між керівництвом і працівниками, коли перші починають спекулювати на питаннях, що зберігають у таємниці від підлеглих. З іншого боку, для

оперативного рішення проблем, що нерідко виникають у процесі управлінської діяльності, менеджеру необхідно мати максимум даних і відомостей, якими володіють його підлеглі. Небезпечний також і надлишок інформації, що дезорієнтує людей.

Класифікація управлінської інформації

Інформацію, що використовується в управлінні, класифікують:

- за характером, сферами виникнення і призначенням;
- змістовною ознакою;
- організаційною ознакою;
- функціональною ознакою;
- рівневою ознакою;
- періодичністю надходження;
- відношенням до процесу обробки;
- місцем виникнення (зовнішня і внутрішня інформація);
- типом зроблених нею змін (інформація, що інформує, що інструктує і мотивує);
- способами передачі (усно, поштою, телефоном, телетайпом, факсом, електронною поштою);
- характером носіїв (документована і недокументована).

За характером, сферами виникнення і призначенням інформацію поділяють на три великих класи: науково-технічну, обліково-статистичну й управлінську.

Науково-технічною інформацією є результати наукових досліджень, нові знання, відомості про винаходи, наукові дослідження, патенти, технічні новинки як своєї організації, так і партнерів і конкурентів.

Обліково-статистична інформація створюється як узагальнення даних про факти і явища, що відбулися, відбуваються чи можуть відбутися. Вона містить кількісні характеристики масових явищ і процесів. Використовується ця інформація як вхідна для прийняття рішень, оскільки вона дає представлення про фактичний стан виробничо-господарських і соціально-економічних процесів, про досягнуті темпи розвитку, отримані прибутки і витрати.

Управлінська інформація – сукупність відомостей про стан суб'єкта управління, об'єкта управління і зовнішнього ринкового середовища. Це інформація, необхідна для організації управління підприємством чи організацією. Вона, у свою чергу, класифікується за призначенням: планова, обліково-бухгалтерська, звітна, статистична, виробничо-оперативна, розпорядницька, довідкова,

нормативна, облікова і позаоблікова інформація.

До управлінської відносять і економічну інформацію. Розрізняють такі основні її види:

- кон'юнктурна, що характеризує стан ринку: рівні цін на товари і послуги, курси валют, біржові котирування, рівень інфляції, величина дивідендів;
- комерційна, яка містить сукупність відомостей про попит та пропозицію, про ціни на товари і послуги та їх якість, про конкурентів, маркетингові дослідження;
- науково-технічна: досягнення в науці і техніці, “ноу-хау”, патенти, ліцензії;
- зовнішньоекономічна: обсяги імпорту/експорту, ціни, якість, конкуренція, вплив на внутрішній ринок;
- статистична: динаміка кількісних і якісних змін в економіці за визначений період часу;
- соціальна: зайнятість, кількість безробітних, професійна підготовка, розміри допомоги безробітним, ціни на споживчі товари.

Різні види економічної інформації виконують і різні ролі в системі управління. Так, планова і нормативна інформації пов'язані безпосередньо з виробництвом, а бухгалтерська, статистична й оперативно-технічна інформації є засобом зворотного зв'язку. У загальному обсязі економічної інформації питома вага інформації, що виконує функції прямого зв'язку, складає близько 25% і зворотного зв'язку – 75%.

За змістовною ознакою інформацію класифікують:

- за об'єктами відображення: трудові, матеріальні ресурси, засоби виробництва, фінанси;
- сферами: будівництво, транспорт, торгівля, освіта, наука, культура, охорона здоров'я і т.д.;
- ступенем обробки: первинна і вторинна інформація;
- формою представлення даних: кількісна й описова;
- кратністю використання: одноразова і дубльована;
- адресністю: передана і прийнята;
- типами відносин: економічна, соціальна, технічна, організаційна;
- ступенем відкритості: відкрита, службова, конфіденційна, комерційна таємниця (секретна).

За організаційною ознакою розрізняють:

- систематизовану інформацію: регламентовану за змістом

показників, адресами, періодичністю (змінна, добова, тижнева, квартальна), термінами передачі, формами представлення, складом відправників і одержувачів;

- несистематизовану інформацію: епізодичну, обумовлену зовнішніми і внутрішніми подіями (поломки, аварії, затримки з постачанням сировини і матеріалів), а також випадкову і безадресну.

Функціональні ознаки класифікації. У залежності від того, які функції управлінського процесу забезпечує інформація, розрізняють:

- вихідну інформацію, що кладуть в основу планів і рішень;
- організаційну (координуючу), що використовується при реалізації рішень, виконанні конкретних організаційних дій;
- регулюючу – розпорядження, норми, правила, рекомендації;
- обліково-контрольну, яку одержують на завершальному етапі циклу управління.

Рівневі ознаки визначають напрямки інформаційних потоків:

- вертикальна інформація, що циркулює між суб'єктом управління (організаційна, регулююча) і об'єктом управління (звітна інформація);

- горизонтальна інформація забезпечує обмін між суміжними відділами, службами.

За періодичністю надходження розрізняють регулярну й епізодичну інформацію.

Регулярна інформація утворюється з планових і облікових даних. Вона буває:

- постійною, яка зберігає своє значення тривалий час (коди, шифри, плани рахунків);

- умовно-постійною, яка зберігає своє значення протягом визначеного періоду часу (нормативи, планові показники);

- перемінною, яка характеризує стан об'єкта на конкретний момент часу.

Епізодична інформація формується в міру необхідності (відомості про конкурентів, нестандартні ситуації в суміжних областях діяльності).

Стосовно процесу обробки розрізняють первинну і вторинну інформацію.

До первинної інформації відносять дані первинного обліку, обстежень, спостережень, опитувань, інвентаризації. Це відомості, зібрані вперше для конкретної мети. Основні труднощі при зборі первинних даних – значні витрати часу і засобів на її одержання.

Вторинна інформація – це первинна інформація, що пройшла визначену стадію обробки (звіти, відомості, аналітичні огляди), а також дані, уже кимось використані. Істотними недоліками вторинної інформації є те, що вона, як правило, деякою мірою вже застаріла і не завжди містить саме ті відомості, що потрібні.

Важливою класифікаційною ознакою інформації є ступінь її відкритості/закритості.

Відкрита та закрита інформація

Проблема пошуку і збору необхідної зовнішньої інформації пов'язана, в першу чергу, із доступністю інформації, тобто з умовами і витратами на одержання тих чи інших відомостей. Ця проблема виникає найчастіше при необхідності збору інформації про конкурентів. Кожна організація, що працює в умовах ринку, регулює ступінь відкритості/закритості інформації про свої цілі, плани, умови і результати своєї діяльності. Забезпечується таке регулювання організаційними заходами.

Звичайно за ступенем закритості управлінську інформацію підрозділяють на відкриту, службову, конфіденційну й інформацію, що складає комерційну таємницю.

Відкрита інформація. Близько 70% даних і відомостей про організацію можна одержати з відкритих джерел (преса, реклама, інші канали і джерела). Іншими словами, основна частина необхідних відомостей, що є зовнішньою інформацією, може бути отримана з відкритих джерел без використання спеціальних заходів і істотних витрат.

Службова інформація. Приблизно 15% необхідних зовнішніх даних носять характер так званої службової інформації, призначеної тільки для ознайомлення співробітників своєї організації. Доступ до такої інформації і її охорона забезпечуються внутрішніми правилами організації документообігу, пропускнуою системою, системою розмежування доступу, вимогами по збереженню службової інформації, структурою і географічним розташуванням організації, системою управління персоналом, принципами оплати праці.

Конфіденційна інформація – відомості, повідомлення, що знаходяться у володінні, користуванні чи розпорядженні окремих юридичних і фізичних осіб і поширюються за їхнім бажанням. Близько 10% усієї необхідної зовнішньої інформації складають дані і відомості конфіденційного характеру. Такі відомості в повному обсязі доводяться до керівного складу й осіб, безпосередньо пов'язаних з

використанням цієї інформації в процесі виконання своїх функціональних обов'язків.

Комерційна таємниця – найбільш закрита інформація. Вона складає тільки 5% необхідних відомостей, які добуваються з зовнішніх джерел. У відповідності зі ст. 30 Закону України “Про інформацію” комерційна таємниця – це відомості, пов'язані з виробничою, технологічною інформацією, управлінням фінансами й іншою діяльністю підприємств, що не є державною таємницею, розголошення яких може завдати шкоди інтересам підприємства. До комерційної таємниці також відносять банківську таємницю (відомості про операції, рахунки і внески клієнтів).

Ступінь відкритості власної інформації визначає керівництво фірми чи організації. Службова і конфіденційна інформація захищається нормативними актами фірми, банку, підприємства (інструкції, угоди, умови контракту). За її розголошення передбачається адміністративна відповідальність.

На державному рівні інформація класифікується відповідними нормативними документами.

Як визначається ступінь закритості інформації? Звичайно підходять до цього важливого питання з точки зору можливого збитку від розголошення інформації.

Наприклад, у США на державному рівні закрита інформація класифікується, виходячи з таких підходів:

- конфіденційно – інформація, що може вплинути на міждержавні відносини;
- секретно – інформація, що може спричинити розрив дипломатичних відносин;
- цілком секретно – інформація, що може спровокувати війну.

15.2. Джерела і канали інформації

Будь-яка система, що виробляє повідомлення чи містить інформацію, може бути визначена як джерело інформації.

Джерелом науково-технічної інформації є науково-технічна література, патенти, проектно-конструкторська і технологічна документація.

Джерелом обліково-статистичної інформації служить діяльність адміністративно-господарських структур. Міститься (фіксується) така інформація в документах спеціальної форми і має періодичний характер.

Управлінська інформація виникає безпосередньо в процесі управління. Міститься вона, як правило, у першоджерелах і у вторинних джерелах інформації. Першоджерела – це договори, заявки, замовлення, інструкції, накази, розпорядження, рішення, інтерв'ю. Вторинні джерела інформації – це перероблена, інтерпретована, узагальнена чи супроводжувана коментарями первинна інформація.

Одержати управлінську інформацію можна також шляхом спостереження за діями працівників.

До планових джерел управлінської інформації відносять усі типи планів, що розробляються на підприємстві: стратегічні (перспективні), середньострокові (тактичні) і поточні (оперативні), а також нормативні матеріали, кошториси, цінники, проектні завдання.

Джерела управлінської інформації облікового характеру – це всі дані, що містять документи бухгалтерського, статистичного й оперативного обліку, всі види звітності і первинна облікова документація. Головна роль тут належить бухгалтерському обліку і звітності, де найбільш повно відбита господарська діяльність, її хід і результати. Особливістю бухгалтерської інформації є її висока точність, оскільки вона відбиває події, що відбулися. Оперативно-технічна інформація містить систему показників, що відображають стан об'єкта на визначену дату.

Позаоблікові джерела управлінської інформації – це документи, що регулюють господарську діяльність.

До таких джерел відносять:

- офіційні документи, якими зобов'язано керуватися підприємство в процесі своєї діяльності (закони, укази, постанови уряду і місцевих органів влади, накази вищих організацій, акти перевірок і ревізій, накази і розпорядження керівників підприємства);
- господарсько-правові документи (договори, угоди, рішення судових і арбітражних органів, рекламації);
- рішення загальних зборів колективу, ради трудового колективу;
- технічну і технологічну документацію;
- матеріали, що відносяться до сфери діяльності підприємства, отримані по радіо, телебаченню, з Інтернету, їхніх друкованих видань;
- матеріали спеціальних обстежень стану виробництва (хронометраж, виміри, фотографії);
- усну інформацію, отриману в ході спілкування з персоналом

підприємства.

Планові і позаоблікові джерела управлінської інформації складають систему внутрішньої інформації підприємства.

Система зовнішньої інформації – це дані статистики, періодичних і спеціальних видань, конференцій, ділових зустрічей, агентурні дані, а також офіційні і господарсько-правові документи (позаоблікові джерела).

Джерелами первинної інформації є результати власних спостережень і досліджень, отримані шляхом опитувань (особистий, телефонний, поштовий, пресовий) чи вивченням матеріалів і документів.

Джерела вторинної інформації – це періодичні видання, книги і монографії, різні дослідницькі структури.

У залежності від характеру цілей діяльності виділяють стратегічні, тактичні і поточні рішення. Стратегічні (перспективні) рішення встановлюють основні шляхи розвитку об'єкта управління на тривалий період, впливають на долю організації, її розвиток і життєздатність. Розробляючи тактичні (найближчі) рішення, вибирають найкращі засоби для досягнення цілей. Поточні (оперативні) рішення спрямовані на досягнення найближчих цілей: забезпечення просування вперед в оптимальних умовах, уникаючи перешкод і максимально скорочуючи шлях.

Для обґрунтованого ухвалення рішення кожного рівня необхідна відповідна інформація про стан і тенденції зміни зовнішнього середовища організації. Збір зовнішньої інформації починається з визначення сфер спостереження (сфер інтересів).

Навколишній світ змінюється з такою швидкістю, що викликає збільшення числа стратегічних рішень і їх складність. Крім того, з цієї ж причини прогнозувати наслідки таких рішень усе важче, а ціна помилки постійно зростає. Тому для надійного інформаційного забезпечення стратегічних рішень визначають три сфери спостереження:

- безпосередня, яка містить у собі все, що прямо пов'язано з діяльністю організації (посередники, постачальники, споживачі, конкуренти, технології);

- сфера впливу, що містить у собі все, що може вплинути на дії організації;

- сфера інтересів, що включає напрямки діяльності, якими організація поки не займається, але може зайнятися в майбутньому, а

також ті сфери діяльності, що можуть вторгнутися в основну сферу діяльності організації.

Доцільність такого розподілу сфер спостереження (збору інформації) полягає у тому, що в полі зору знаходяться сфери, де можна знайти найбільш сприятливі можливості і звідки можна чекати найбільшої небезпеки. Дотримується очевидне правило: чим більше цілі віддалені за часом, тим ширше повинно бути поле зору (сфера інтересів).

Тактичні рішення спрямовані на вибір найкращих засобів досягнення цілей, що пов'язано зі спостереженням за станом навколишнього середовища і своєчасним виявленням його змін, у першу чергу факторів, зміна яких може викликати середньостроковий вплив на діяльність організації.

Для прийняття оперативних рішень потрібна свіжа, точна, надійна і цілеспрямована інформація про стан навколишнього середовища, оскільки йдеться про максимально швидке, без найменшого зволікання, реагування.

Сфера спостереження для одержання зовнішньої інформації в цьому випадку – найближче оточення організації, за яким спостерігають постійно і з підвищеною увагою.

Сфери спостереження визначаються відповідно до прийнятих рішень, причому деякі з них можуть використовуватися незалежно від того, для якого виду рішення (стратегічного, тактичного чи оперативного) збирається інформація. Більше того, зібрана інформація може бути використана для вироблення рішення такого типу, для якого вона спочатку не призначалася. Тому *всі джерела зовнішньої інформації доцільно згрупувати в такий спосіб:*

- “законодавство” – вся інформація з законодавства, що торкається діяльності організації, а також інформація про діяльність органів, що розробляють і приймають нові законодавчі положення;

- “конкуренти” – вся інформація з реальних і потенційних конкурентів організації;

- “ринок” – уся ринкова інформація, запити, смаки і переваги споживачів, канали збуту, рівні цін, курси валют, біржові котирування, попит, пропозиція;

- “ресурси” – вся інформація з матеріально-технічних ресурсів, необхідних для нормальної діяльності організації (фінанси, сировина, устаткування, робоча сила);

- “технології” – вся інформація з виробництва і споживання

товарів чи послуг (або їхніх замінників), аналогічних тим, що виробляє організація;

– “загальні тенденції” – політична, економічна, соціальна, демографічна, екологічна й інша інформація, що так чи інакше може вплинути на умови діяльності організації.

Кожна група джерел може дати інформацію для ухвалення рішення будь-якого рівня. Усе залежить від того, який зміст інформації, які зміни в зовнішньому середовищі вона викликає, як вплине на досягнення цілей організації.

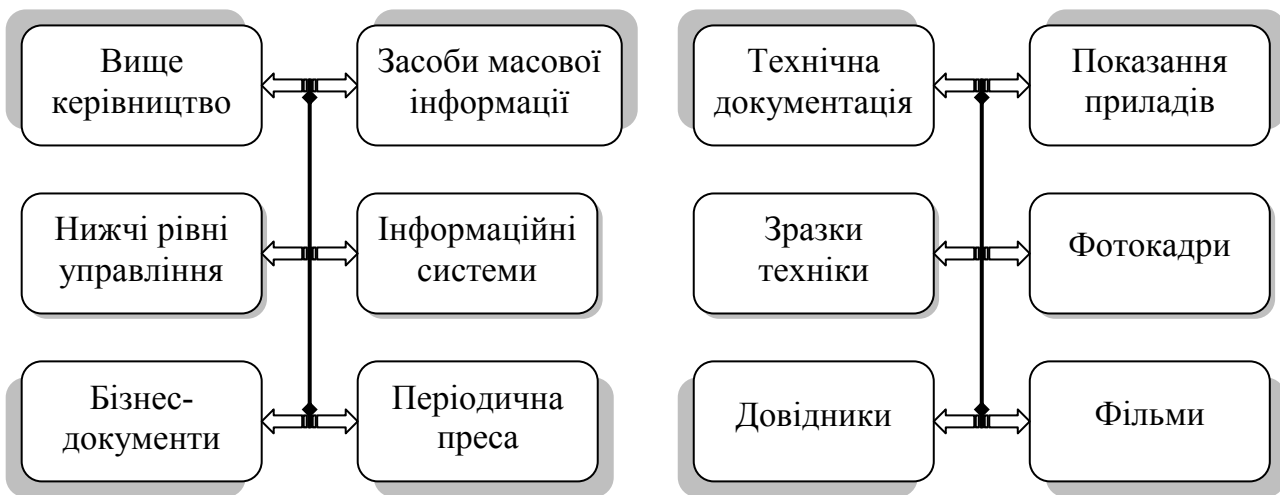


Рис. 15.4. Джерела управлінської інформації

Каналом інформації називають цілеспрямований рух інформації від джерел до споживачів (користувачів). Основні вимоги до організації каналів внутрішньої інформації:

- усунення дублювання інформації;
- мінімізація маршрутів її проходження;
- адресність потоків інформації.

Найбільш уживаними каналами поширення інформації є пошта, телефон, комп’ютерні мережі, радіозв’язок, телебачення, телетайп, телекс і телефакс.

Пошта охоплює близько 60-80% обсягу світової інформації завдяки таким її достоїнствам, як надійність і можливість одночасного пересилання великих обсягів. Недоліки: односпрямованість, повільність, можливі непоправні втрати.

Телефон має такі достоїнства, як висока захищеність, оперативність, комфортабельність, мобільність.

Недолік: низька швидкість передачі інформації.

Інтернет, електронна пошта, комп'ютерні мережі широко поширені завдяки високій швидкості і надійності передачі великих обсягів інформації різного виду, а також у зв'язку з масовою комп'ютеризацією фірм і організацій. Недоліки: висока вартість, займає телефонну лінію.

Радіозв'язок дозволяє охопити великі аудиторії на великих відстанях, ефективний засіб реклами. Недоліки: висока вартість, відсутність зворотного зв'язку, невисока швидкість передачі.

Телебачення дозволяє охопити аудіовізуальною інформацією великі аудиторії на великих відстанях, ефективний засіб реклами. Недоліки: висока вартість (приблизно в 10 разів вище, ніж радіозв'язок), відсутність зворотного зв'язку, а також те, що підготовка інформаційних матеріалів вимагає високого професіоналізму.

Телетайп – телеграф, що приймає і передає інформацію в літерно-цифровому режимі. Надійний, не займає телефонну лінію, вартість у 2-3 рази нижче, ніж при передачі інформації з телефаксу, можливість передачі фінансових і юридичних документів. Швидкість передачі інформації невисока.

Телекс – міжнародна мережа абонентського телеграфування, обладнана автоматичними телеграфними станціями. Характеристики аналогічні характеристикам телетайпу.

Телефакс відтворює форму переданого документа. Швидкість передачі невисока. Недоліки: займає телефонну лінію, використання обходиться в 2-3 рази дорожче телекса.

Носії інформації. Найчастіше до категорії носіїв інформації відносять людей, документи, технічні засоби і зразки продукції.

Люди – найбільш цінне джерело інформації. Це всі категорії працівників будь-якої організації і просто покупці, споживачі, відвідувачі і місцеві жителі. Особливо цінними джерелами є торгові представники, які працюють у різних регіонах чи країнах. Вони постійно контактують із клієнтами, агентами інших організацій. Як правило, добре інформовані агенти з постачання, що також відвідують різні організації. Працівники бухгалтерії мають достовірну інформацію про фінансове становище постачальників і клієнтів, а оскільки вони мають зв'язки в ділових колах, то можуть одержати інформацію і про конкурентів. Фахівці відділу досліджень і розробок відслідковують відкриття і технічні новинки у своїй сфері діяльності і мають у своєму розпорядженні точну і свіжу інформацію.

Документи – це найбільш розповсюджена форма носіїв інформації. До цього виду носіїв відносяться законодавчі й інші нормативні акти, періодична преса, звіти фірм за підсумками діяльності за визначений період, балансові звіти, систематизована інформація статистичних органів, торговельних палат, кредитно-довідкових, аудиторських та інших спеціалізованих фірм, каталоги товарів і послуг, рекламні проспекти, ділове листування, довідки, накази, описи, анотації. Важливо підкреслити, що передача інформації в письмовому вигляді скорочує час на її сприйняття, знижує імовірність її неправильного розуміння, дозволяє зосередитися на визначених питаннях, зрозуміти формулювання, терміни і визначення. Звичайно встановлюються стандартні форми (бланки, анкети) для передачі інформації, що дозволяє заощаджувати час при її обробці як відправнику інформації, так і одержувачу. Однак будь-яка стандартна форма страждає відсутністю гнучкості, оскільки в ній точно визначено, яку інформацію і в якому вигляді передавати.

Технічні засоби – пристрої, за допомогою яких знімається, копіюється, прослухується, записується і передається інформація. Це кіно- і фотокамери, сканери, магнітофони, диктофони, прикінцеві пристрої комп'ютерів, телевізійної і радіоапаратури.

Промислові зразки – продукти виробництва підприємства. Вони концентрують у собі одночасно конструктивну, технологічну, споживчу й іншу інформацію.

Чутки – специфічний неформальний канал і одночасно носій управлінської інформації. Це форма міжособистісної комунікації, що має ряд істотних особливостей і достоїнств. Чутки являють собою продукт творчості персоналу підприємства, що намагається пояснити складну, емоційно значиму для нього ситуацію у випадку відсутності чи недостатчі офіційних відомостей. Переходячи від одного співробітника до іншого, вихідна версія доповнюється і коригується доти, поки не набуде такого вигляду, розуміння і зміст якого в цілому влаштовують більшість. Вірогідність остаточного варіанта залежить як від істинності вихідного, так і від потреб і очікувань колективу і може коливатися від 0 до 80-90%.

В основному люди схильні вважати, що чутки виходять із джерел, які заслуговують на довіру, і досвідчені керівники нерідко використовують цю обставину для поширення відомостей, що через різні причини не можуть бути оголошені офіційно. Однак при цьому варто мати на увазі, що довіру людей до чуток використовують і

учасники виробничих конфліктів, намагаючись такими методами поповнити лави своїх прихильників.

15.3. Вимоги до інформаційного забезпечення

Професійно і вчасно зібрана й оброблена управлінська інформація в ідеалі повинна:

- підказувати менеджеру, коли варто прийняти те чи інше рішення;
- вказувати, як це краще зробити;
- забезпечувати сигнали про необхідність діяти.

Інформація є цінною тільки тоді, коли вона може використовуватися, якщо ж вона не служить для ухвалення рішення, то вона є безпредметною. Іншими словами, суть інформації складають тільки ті дані, що зменшують невизначеність у подіях, які цікавлять менеджера.

На практиці нерідко проблемою стає не недостатність, а надлишок інформації. Менеджер звичайно звертає увагу на набагато більший обсяг інформації, ніж дійсно необхідний йому для ухвалення обґрунтованого рішення.

Збирати треба лише ту інформацію, яка виявиться корисною для прийняття майбутніх рішень, тому для одержання належної зовнішньої інформації необхідно ретельно вибирати сфери спостереження, обумовлені насущними потребами, тобто поставленими цілями. Таким чином, менеджера повинна цікавити в першу чергу релевантна інформація.

Численні дослідження показують, що реально менеджер може розраховувати на розуміння своїм заступником лише 60% інформації, яку він намагається йому передати, в свою чергу, підлеглий заступника також зрозуміє не більше 60% отриманої інформації. Якщо керівництво організації складається з п'яти рівнів, то на самий нижчий дійде лише 13% змісту первісного розпорядження.

Тому при проектуванні і розробці інформаційної системи варто враховувати такі фактори:

- здібності, звички, рівень освіти, емоційність працівників апарату управління;
- інтерпретація інформаційного повідомлення відправником і інтерпретація його одержувачем, що можуть істотно відрізнятися;
- міжособистісні відносини, що нерідко бувають складними, упередженими чи неясними;

- стан системи комунікацій між підсистемами (недостатність інформації, труднощі її сприйняття і тлумачення, суперечливість повідомлень);

- стан контактів із зовнішнім середовищем організації (неясні, перекручені чи помилкові повідомлення);

- політика вищого керівництва (вона може бути малозрозумілою, а тому невірно витлумаченою).

Для того, щоб інформація ефективно виконувала свою роль в управлінні, вона повинна відповідати таким вимогам, як точність, періодичність надходження, своєчасність (оперативність), повнота (достатність), важливість (корисність), зрозумілість, свіжість, порівнянність, конфіденційність і готовність до використання.

Точність інформації означає, що вона повинна адекватно відображати процес функціонування системи. Слова і терміни, що використовують для характеристики показників, повинні бути однозначними і не допускати різного тлумачення.

Періодичність надходження інформації полягає в тому, що вона вчасно надходить до споживача. Інформація повинна надійти раніше, ніж змінилася ситуація, яку вона описує, інакше вона втратить своє значення. Відносно постійно циркулюючої інформації повинні бути передбачені такі терміни просування її, що дають користувачу час, необхідний для її обробки, осмислення й ухвалення рішення. Терміни надходження інформації в управляючу систему повинні бути погоджені за часом з циклом управління і забезпечувати, в разі потреби, можливість оперативного втручання в роботу системи.

Своєчасність (оперативність) надходження управлінської інформації полягає в її здатності задовольнити потреби користувача в потрібний момент і до визначеного терміну, щоб забезпечити ухвалення оптимального рішення.

Повнота інформації означає, що кількість інформації повинна бути мінімальною, але достатньою для оцінки ситуації, вибору лінії поведінки й ухвалення рішення на визначеному рівні управління.

Важливість (корисність) інформації полягає в тому, що вона створює вигідні умови для ухвалення управлінського рішення й одержання ефективного результату. Це значить, що в потоку інформаційних повідомлень не повинно бути даних, які не потрібні для рішення задач чи взагалі для даного рівня управління (надлишкова чи бюрократична інформація). Корисність інформації проявляється лише при її споживанні і залежить не тільки від цінності

закладених у ній даних і ідей, але і від уміння одержувача нею користуватися.

Зрозумілість інформації (доступність для розуміння) забезпечується представленням її в ясній для розуміння формі: вона відбиває суть питання, викладена чітко, без зайвих деталей, правильно перекладена з іноземної мови.

Свіжість інформації – мінімальний термін між моментом виникнення інформації і надходженням її до користувача.

Порівнянність інформації – можливість порівняння показників інформаційного повідомлення з даними з інших джерел (фірми, регіони, держави). Забезпечується шляхом встановлення визначених стандартів.

Конфіденційність інформації забезпечується шляхом визначення для кожного документа змісту і характеру інформації, що міститься в ньому, контролем за її поширенням серед користувачів, суворим обліком і збереженням.

Готовність до використання інформації полягає в тому, що інформація повинна представлятися в такому вигляді, що не вимагає її додаткової обробки і не ускладнить процес ухвалення рішення.

Інформація, що задовольняє всім перерахованим вимогам, забезпечить нормальне функціонування системи управління. Крім того, для нормального функціонування системи управління повинні бути розроблені, погоджені і затверджені норми і правила оформлення, прийому, передачі, обробки і використання управлінської інформації, що циркулює в системі.

В усіх випадках досягти кращого розуміння підлеглими вказівок і розпоряджень менеджера допомагає добре налагоджений зворотний зв'язок – перевірка правильності сприйняття отриманої інформації (сигнал, що направляється одержувачем інформації відправнику, у якому підтверджується факт отримання повідомлення і характеризується ступінь розуміння чи нерозуміння інформації, що міститься в ньому). В ідеалі зворотний зв'язок повинен бути заздалегідь запланованим, оптимальним за формою і встановлюватися без зволікання. Відправник інформації, як правило, завжди очікує, що одержувач якимось чином відреагує на неї і повідомить йому про свою реакцію.

При передачі усної інформації сигналами усвідомленого зворотного зв'язку можуть бути уточнення, перефразовування чи вираження почуттів. Стійкий зворотний зв'язок дозволяє істотно

підвищити надійність обміну інформацією, уникнути втрат і перешкод, що спотворюють її зміст.

15.4. Операції, які проводяться з управлінською інформацією

Управлінська інформація, що циркулює в апараті управління, як організаційний ресурс має визначені особливості.

До загальних особливостей, властивих також і іншим ресурсам, належить об'єктивна необхідність інформації, її змістовність, обмеженість, вартість, життєвий цикл, транспортабельність.

Специфічними особливостями управлінської інформації є її унікальність, неконтрольованість обсягу, здатність до тиражування і збільшення, подільність, неможливість існування без матеріального носія.

З урахуванням усіх цих особливостей управлінської інформації її піддають ряду операцій, таких як передача, перетворення, обробка, оцінка, використання, збереження і знищення.

Передача інформації – це переміщення її за допомогою яких-небудь каналів зв'язку від джерела (місця збереження) до споживача. Основні принципи передачі інформації – доставка найкоротшим шляхом, з мінімальними витратами часу і сил.

Перетворення інформації передбачає аналітичне вивчення її змісту і перетворення в іншу форму з метою надання цій інформації вигляду, зручного для подальшого використання.

Обробка інформації – сукупність різних дій, проведених з наявною інформацією, що приводять до зміни її вигляду чи характеру подачі.

Оцінка інформації – періодичне визначення наукової і практичної цінності інформації (яка з часом може змінюватися в той чи інший бік) для виявлення придатності до використання в майбутньому.

Суть збереження інформації полягає у передачі її в часі з забезпеченням незмінності стану носія.

Знищення інформації необхідно у випадках її застарівання чи надмірності. Рішення про знищення інформації приймається з урахуванням таких суперечливих факторів:

- збереження інформації, що втратила своє значення, пов'язане з зайвими витратами і ускладнює пошук потрібної інформації;
- передчасне знищення необхідних даних може негативно

позначитися на роботі організації.

Перераховані вище операції здійснюються з інформацією в процесі функціонування інформаційних систем. Інформаційна система являє собою сукупність носіїв, каналів переміщення, технічних засобів збору, обробки, нагромадження і збереження інформації.

Важливим показником ефективності роботи організації є якість, кількість і швидкість обробки і передачі інформації, що циркулює на всіх рівнях управління.

Задачі обробки інформації зручно класифікувати за ступенем їх інтелектуальності і складності. Виходячи з цього, розрізняють задачі 1, 2 і 3 класів.

Задачі 1 класу – цілком формалізовані процедури, виконання яких, крім витрат часу, труднощів для виконавця не представляє (облік, контроль, оформлення документів, їхнє тиражування і розсилання). Такі задачі легко стандартизуються і програмуються.

Задачі 2 класу містять невідомі і невимірні компоненти. Для них характерна відсутність методів рішення на основі безпосереднього перетворення даних.

Задачі 3 класу містять неформалізовані процедури, які базуються на інформації, що характеризується високим ступенем невизначеності (прогнозування, перспективне планування). Такі задачі розв'язуються на основі використання творчого потенціалу людини (інформованість, кваліфікація, талант, інтуїція).

Працівників управлінського апарату, як було показано в попередній главі, також поділяють на три групи, і кожна вирішує різні задачі обробки інформації: менеджери, фахівці і технічні працівники.

Менеджери вирішують, як правило, задачі 3 класу й у меншому ступені – задачі 2 класу. Це категорія працівників, у яких творчий елемент діяльності максимальний, а обсяг рутинної роботи мінімальний. Вони найбільшою мірою відповідають за прийняті рішення і є основними споживачами агрегованих (узагальнених) інформаційних ресурсів організації.

Фахівці вирішують задачі 2 класу і формують інтелектуальний базис організації. Ефективність діяльності організації значною мірою визначається продуктивністю роботи фахівців, особливо в питаннях створення нової інформації. Вони забезпечують всю інформаційну підготовку для ухвалення рішення менеджером, є основними виконавцями документів і визначають їхню якість. Частка рутинної

роботи в них незначна.

Технічні працівники (обслуговуючий персонал) виконують роботу, що відноситься до задач 1 класу. Вони виконують регламентовану роботу, яка не вимагає розуміння оброблюваної інформації.

15.5. Вимоги до поширення і захисту управлінської інформації

Ефективне функціонування системи управління можливе тільки за умови своєчасного надходження в неї необхідної інформації. Навіть отримана вчасно часткова інформація набагато корисніше повної і правильно оформленої, але отриманої з запізненням.

Інформація, яка пройшла обробку з точки зору її важливості, точності і надійності, повинна бути вчасно поширена серед споживачів (відповідних осіб і відділів). *До споживачів управлінської інформації відносяться:*

- усі менеджери, які приймають рішення;
- усі менеджери, які інформують і інструктують підлеглих;
- усі працівники апарату управління;
- зовнішні органи, що мають право на одержання інформації;
- засновники і власники акцій організації.

Внутрішня інформація представляється, як правило, у формі регулярних звітів.

У залежності від звітного періоду це можуть бути:

- щоденні аналізи збитків і доходів, статистика ефективності праці, аналіз використання робочого часу, отримані замовлення;
- щотижневі звіти (аналіз виконаних робіт, контроль і аналіз планів і проектів);
- щомісячні звіти про діяльність підрозділів, про запаси сировини, збут, інвестиційні проекти, рахунки доходів і витрат, балансові звіти;
- щоквартальні, піврічні і річні звіти (рахунок доходів і витрат, балансовий звіт, джерела і використання фондів, результати роботи структурних підрозділів).

Ступінь деталізації і форма представлення інформації залежать від адресата (споживача). Вимоги до обсягу інформації розробляються відповідно до змісту виконуваної роботи і рівня управління: чим вище посада, тим більш узагальненою повинна бути інформація, що надходить.

Варто дотримуватися принципу знати тільки необхідне: незалежно від становища співробітника в організації, він повинен одержувати тільки ту інформацію, яка йому необхідна для виконання своїх обов'язків.

Правила поширення інформації повинні забезпечувати, з одного боку, надання тільки необхідної для виконання відповідних функцій інформації, з іншого боку – не відмовляти в необхідній інформації тим, кому вона потрібна.

Основними перешкодами при обміні управлінською інформацією найчастіше бувають:

- різний статус, становище відправника й одержувача, їхнє упереджене ставлення один до одного чи до змісту повідомлення;
- відсутність у одержувача інтересу до інформації, нерозуміння її важливості;
- розходження в розумінні символів і термінів, за допомогою яких відбувається інформаційний обмін;
- фізичні і психологічні фактори (погана пам'ять, стомлення, імпульсивність, неуважність, зайва емоційність, нетерплячість, забігання вперед, постійне коментування почутого). Процес обміну інформацією значно полегшує стислість, ясність, недвозначність повідомлень, у якій би формі вони не передавалися.

Надійності інформаційного обміну сприяє постійний контроль за її змістом, способами передачі і прийому, використання паралельних інформаційних каналів, а також дублювання усної інформації письмовою.

Створена в будь-якій організації система інформації неминуче призведе до нагромадження інформації про конкурентів. Важливий момент: якщо організація працює відповідно до етичних норм бізнесу, це зовсім не значить, що і всі конкуренти дотримуються таких же принципів. Конкуренти можуть здійснювати реальні і рішучі дії з метою одержання конфіденційної інформації. Значить, інформацію необхідно охороняти. Підхід до розробки заходів безпеки повинен будуватися на припущенні самого гіршого з боку конкурентів.

При розробці інформаційних структур організації варто передбачити ефективний доступ до інформації й одночасно її надійний захист.

Перш ніж розробляти систему заходів для захисту інформації, варто одержати відповіді на такі питання:

- які відомості не можна ховати, захищати від доступу до них

(від кого?);

- які відомості не вигідно ховати (чому?);
- які відомості підлягають охороні (ким і від кого?).

Відомості, які не можна захищати від доступу до них. Відповідь на це питання дає постанова Кабінету Міністрів України про перелік відомостей, що не можуть складати комерційну таємницю. Претендувати на ознайомлення з цими відомостями можуть у межах своєї компетенції: прокурор, у випадках, передбачених законом; правоохоронні органи при порушенні кримінальної справи; податкові служби; аудиторські організації (на прохання власників фірм); профспілки; державні установи; екологічні організації; підприємства і приватні особи, що вступають в угоду.

Відомості, які не вигідно приховувати самій організації. Насамперед, це рекламна інформація. Однак її поширення має не тільки позитивний, але і негативний бік, оскільки вона допомагає злочинцям вийти на об'єкт майбутнього зазіхання, вивчити його слабкі сторони (недоліки в системі охорони продукції, нових технологій, розробок, уразливі з точки зору закону види діяльності) і прийняти рішення, яким шляхом отримати свою вигоду. Реклама також істотно полегшує роботу конкурентів по вивченню супротивника.

Охороні підлягають відомості, що являють собою господарську, комерційну цінність, розголошення яких може завдати шкоди інтересам підприємства, і на них не поширюється законний доступ третіх осіб. Захисту підлягає не вся інформація, а тільки та, котра являє цінність для підприємства. При визначенні цінності інформації критерієм служить такий показник, як корисність даних і відомостей.

Основними заходами, що сприяють захисту інформації, є режимні заходи, тобто спеціальні заходи, спрямовані на запобігання витоку важливих відомостей.

15.6. Як охороняти комерційну таємницю організації

Проблему комерційної безпеки організації доцільно розкласти на такі складові:

- визначення переліку відомостей, що складають комерційну таємницю;
- виявлення каналів можливого витоку важливої і цінної інформації;

– вивчення можливих шляхів і способів видобутку важливих відомостей конкурентами;

– розробка організаційних заходів щодо запобігання витоку важливої і цінної інформації.

Відомості, що становлять комерційну таємницю. Відповідно до закону, до комерційної таємниці відносять відомості, розголошення яких може завдати шкоди інтересам підприємства. Вище згадувалося, що такого роду відомості складають приблизно 5% інформації, що циркулює в організації. Це найбільш важлива і цінна інформація. Оскільки розробка і постійне дотримання заходів захисту інформації вимагають значних витрат, то, насамперед, необхідно визначити перелік відомостей, що можуть складати комерційну таємницю.

Звичайно до комерційної таємниці належать такі дані і відомості:

- кількісні показники випуску товарів (послуг);
- форми і методи збуту товарів і послуг;
- продуктивність праці і витрати виробництва;
- технологія виробництва і її модифікація;
- цінова і збутова політика;
- порівняльні характеристики власного асортименту і товарів конкурентів;
- виробничі, комерційні і фінансово-кредитні відносини з партнерами;
- плани організації по розширенню, зміні, диверсифікації чи згортанню виробництва;
- факти ведення комерційних переговорів;
- результати і плани науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт;
- перспективні методи управління;
- відомості, які можуть бути використані, щоб зашкодити репутації організації;
- відомості про плинність кадрів, про провідних спеціалістів, про співробітників, що працюють за сумісництвом в інших організаціях;
- відомості про наявність сил, можливостей і умов для захисту комерційної таємниці.

Основні канали витоку інформації.

Втрата важливої і цінної інформації найчастіше відбувається по таких каналах:

- участь у переговорах, спільна діяльність з іншими фірмами;

– офіційні документи, рекламні матеріали, публікації в пресі, виступи представників організації на нарадах, конференціях, на телебаченні і радіо;

– сторонні спостерігачі (консультанти, експерти, візитери, стажисти, екскурсії);

– місця нагромадження інформації (комп'ютери, архіви, сміття);

– бесіди на виробничі теми за межами організації;

– скривджені співробітники організації;

– забуті пенсіонери організації;

– центри розподілу інформації (секретарі, технічний персонал, телефонні комутатори).

Шляхи і способи видобутку важливих відомостей конкурентами.

Численні спостереження і розслідування випадків витоку комерційної інформації, важливих і цінних відомостей дозволили виділити п'ять основних шляхів отримання інформації про конкурентів:

– підкуп, шантаж, переманювання співробітників організації, якою цікавляться, впровадження в неї своїх агентів;

– вивідування даних у співробітників організації, якою цікавляться, в ході різних бесід, дискусій, опитувань;

– проникнення в комп'ютерні мережі і бази даних;

– викрадення важливих і цінних документів;

– підслуховування телефонних переговорів.

Таким чином, перелік найбільш ефективних і розповсюджених методів і способів збору інформації про конкурентів виглядає так:

– збір відкритих інформаційних матеріалів;

– ознайомлення з матеріалами, документами, зразками продукції;

– візуальне і технічне спостереження;

– бесіди зі співробітниками досліджуваної організації при особистих зустрічах;

– нав'язування дискусій з проблем, що цікавлять, у ході нарад, конференцій, переговорів;

– розсилання на адресу організацій і їхніх провідних співробітників різного роду опитувальників і анкет;

– фальшиві пропозиції роботи на привабливих умовах фахівцям фірми, якою цікавляться;

– зманювання робітників та службовців конкурента для одержання інформації;

– підкуп співробітників, що володіють потрібною інформацією;

- приватне переписування вчених, наукових і дослідницьких центрів із провідними спеціалістами організації;
- прослуховування телефонних розмов;
- викрадення документів і інших джерел інформації;
- вивчення безлічі різних джерел інформації, що містять фрагменти необхідних відомостей.

Заходи щодо запобігання витоку важливої і цінної інформації. З наведених вище даних видно, що найважливішою ланкою в забезпеченні схоронності комерційної таємниці є співробітники організації. Встановлено, що збереження комерційної таємниці організації на 80% залежить від правильного добору, розміщення і виховання кадрів, а основним напрямком діяльності по збереженню комерційної таємниці є стабільність персоналу організації.

Оберігати інформацію від витоку повинні всі співробітники організації, починаючи з самого вищого керівництва і закінчуючи рядовими співробітниками.

Японські фірми, наприклад, розробляють кодекси (правила службової поведінки), де містяться статті, що забороняють їх співробітникам:

- передавати стороннім особам відомості, які містять комерційну таємницю;
- укладати угоди, що можуть підірвати довіру до фірми з боку клієнтів;
- давати і брати хабара;
- навмисно завдавати економічної шкоди;
- влаштовуватися без санкції керівництва на роботу за сумісництвом.

Як надійно захистити інформацію від витоку:

- створювати матеріальні і моральні стимули, що спонукають персонал до сумлінної, чесної і творчої роботи;
- забезпечувати довгострокову роботу співробітників в організації, боротися з плинністю кадрів;
- залучати співробітників до вироблення управлінських рішень;
- створювати умови для службового зростання і просувати на керівні посади найбільш достойних працівників;
- розставляти людей відповідно до їх здібностей;
- спостерігати за новими працівниками;
- організувати надійну, ефективну і жорстку систему контролю за дотриманням норм і правил захисту інформації;

- конструктивно вирішувати конфліктні ситуації;
- створити гнучку систему звільнення кадрів, яка не травмує людей;
- обмежити місця прийому відвідувачів і постійно їх супроводжувати;
- обмежити кількість стажистів і тимчасових співробітників;
- знищувати всі документи, як тільки вони стали непотрібними;
- кодувати чи захищати паролем дані в комп'ютерах;
- контролювати доступ до комп'ютерів;
- періодично копіювати цінну інформацію і зберігати її в надійному місці;
- обмежити обсяг вихідної інформації до необхідного мінімуму;
- поруч із справжньою інформацією розміщати неправдиву;
- розріджувати справжню інформацію, давати її частинами або в загальному вигляді;
- збільшувати обсяг інформації за рахунок надмірних, непотрібних або помилкових даних;
- телефон, електронну пошту використовувати з застосуванням відповідних організаційних і технічних заходів захисту;
- замикати на ключ усі важливі документи наприкінці робочого дня.

Заходи, що рекомендуються, особливо якщо вони застосовуються комплексно, досить ефективні, однак варто пам'ятати, що велика частина важливої інформації потрапляє до конкурентів через недбалість персоналу. Необхідно регулярно і наполегливо повторювати всім працівникам організації ці елементарні вимоги і заходи інформаційної безпеки доти, поки вони не стануть природними діями, які працівник виконує автоматично, не задумуючись. Домогтися цього непросто, потрібні значні зусилля, особливо на початковому етапі.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Дайте визначення поняттю «інформація в менеджменті».
2. Назвіть основні вимоги до інформації.
3. Класифікація інформації та її характеристика.
4. Що становить нормативно-правову базу діловодства ?

5. Назвіть особливості інформації як одного із основних факторів здійснення управлінського процесу.
6. Перелічіть і охарактеризуйте основні джерела та канали управлінської інформації.
7. Назвіть джерела управлінської інформації.
8. Назвіть фактори, що враховують при розробці інформаційної системи.
9. Охарактеризуйте операції, які проводять з управлінською інформацією?
10. У яких саме видах може існувати інформація?
11. Перелічіть складові комерційної безпеки організації.
12. Опишіть технологічний ланцюг документообігу.
13. Які існують вимоги до інформаційного забезпечення адміністративного управління?
14. Визначити вимоги до поширення і захисту управлінської інформації.
15. Як охороняти комерційну таємницю організації ?

ТЕМА 16. РОБОТА КЕРІВНИКА З ДОКУМЕНТАМИ 3

План

16.1. Види управлінської документації

16.2. Робота з вхідними документами

16.3. Робота з внутрішніми та вихідними документами

16.4. Робота з документами по кадрах

16.1. Види управлінської документації

Встановлено, що менеджер витрачає на роботу з документами від 15 до 40 % свого робочого часу, у тому числі 5-10 % – на складання й оформлення документів різного призначення. Багатьом керівникам доводиться розглядати до 150-200 документів за день. Документообіг в організації являє собою такий ланцюг дій (рис. 16.1).



Рис. 16.1. Технологічний ланцюг документообігу

Раціональна робота з документами дозволяє звільнити менеджера від виконання рутинних операцій, скоротити витрати часу на обробку документів, підвищити відповідальність працівників апарату управління, поліпшити інформаційне забезпечення, якість управлінських рішень і їх оперативність

Організаційно-розпорядницькі документи становлять основу документального забезпечення діяльності менеджера. До них належать постанови, розпорядження, накази, вказівки, рішення, акти, протоколи, доповіді, довідки, службові і пояснювальні записки, положення, статuti, інструкції, відомості, огляди, листи, договори, плани, звіти, списки.

З точки зору застосування в управлінні розрізняють: офіційні документи, власні, оригінали, оригінали офіційних документів, дублікати і копії, виписки з офіційних документів.

Для оформлення організаційно-розпорядницьких документів використовують офіційні бланки – стандартні аркуші паперу з наявною на них постійною інформацією і місцем для перемінної інформації.

Наводимо перелік найбільш часто використовуваних організаційно-розпорядницьких документів, їхнє призначення, зміст і порядок складання.

АКТ – офіційний документ, складений групою службових осіб для підтвердження виявлених фактів.

АНКЕТА – форма представлення уніфікованого тексту, де характеризується один об'єкт за визначеними ознаками. Постійна інформація представлена у вигляді назви показників, а перемінна – у формі однозначних відповідей.

ВИПИСКА З ОФІЦІЙНОГО ДОКУМЕНТА – копія офіційного документа, що відтворює його частини і завірена за встановленим порядком.

ВКАЗІВКА – правовий акт, виданий органом державного управління, адміністрацією підприємства, найчастіше з питань методичного характеру, а також пов'язаний з організацією виконання наказів, інструкцій та інших актів цього органу управління.

ВЛАСНИЙ ДОКУМЕНТ – офіційний документ, який засвідчує особу і її права, обов'язки, службове чи цивільне становище. Він може містити відомості біографічного характеру (диплом, паспорт, свідоцтво, посвідчення, характеристика, анкета).

ДОВІДКИ бувають службового й особистого характеру.

Службова довідка оформляється за вказівкою чи запитом вищого органу чи керівника. Особиста довідка оформляється на бланку.

ДОКУМЕНТ власного походження створює особа поза сферою службової діяльності чи виконання цивільних обов'язків (заява, скарга, звернення до керівника чи депутата).

ДОПОВІДНА ЗАПИСКА інформує менеджера про явища чи факти, що мали місце, про виконану роботу, ситуацію. Подається як з ініціативи автора, так і за вказівкою менеджера.

Ініціативна доповідна записка складається з метою змусити адресата прийняти визначене рішення.

Інформаційна доповідна записка інформує менеджера про хід чи розвиток визначеного процесу, загальний характер якого менеджеру відомий.

Звітна доповідна записка інформує менеджера про завершення робіт чи хід виконання вказівок, рекомендацій, планів.

ДУБЛІКАТ ДОКУМЕНТА – вторинний екземпляр офіційного документа, що має юридичну силу оригіналу.

КОПІЯ ДОКУМЕНТА відтворює інформацію іншого документа і всі його зовнішні ознаки або їх частини. Зовнішні ознаки – ознаки, що характеризують спосіб фіксування інформації, носій, фізичний стан і розміри документа, елементи його правового, діловодного і художнього оформлення.

ЛИСТ – один з основних способів зв'язку між громадянами, організаціями, фірмами. У тексті розглядається одне питання, і складатися він повинен із двох логічно пов'язаних частин. У першій частині викладаються факти, дії, причини, що послужили підставою для написання листа, а також посилання на документи, де ці факти і причини викладені. В другій частині викладаються висновки, пропозиції, прохання, рішення.

НАКАЗ – основний вид розпорядницького впливу. Він видається керівником організації, який діє на основі єдиноначальності. Накази видаються з питань створення організацій, їх ліквідації, перейменування, зміни масштабів діяльності організації чи структурного підрозділу, утвердження чи зміни положень, інструкцій, правил, планів, структури, призначення, переміщення, звільнення чи прийому працівників.

Накази з загальних питань видаються з метою виконання директивних вказівок вищих органів з ініціативи керівника.

Наказами по кадрах оформляють призначення, переміщення,

звільнення, заохочення і стягнення.

Наказ набирає чинності з моменту його підписання (деякі пункти можуть мати інші терміни).

З наказом знайомлять усіх зазначених у ньому осіб, що розписуються на одному екземплярі.

ОРИГІНАЛ – документ, що містить відповідні дійсності відомості про час і місце його створення і/чи автора.

ОРИГІНАЛ ОФІЦІЙНОГО ДОКУМЕНТА – перший чи єдиний екземпляр документа.

ОФІЦІЙНИЙ ДОКУМЕНТ – документ, створений організацією чи посадовою особою й оформлений у встановленому порядку.

ПЛАН фіксує дії чи заходи щодо виконання, послідовність, обсяг, термін виконання, виконавців і відомості про виконання. По кожному пункту вказується виконавець і терміни виконання. Підписують плани особи, що їх складають, чи відповідальні за виконання. Затверджуються плани керівником організації, іноді плани узгоджуються з іншими організаціями.

Реквізити плану: назва організації (підрозділу), вид документа, заголовок до тексту, текст, підписи, дата узгодження, візи, грифи узгодження і затвердження.

ПОЛОЖЕННЯ бувають двох видів:

- про організації, структурні підрозділи, окремих посадових осіб;
- про проведення різних заходів (огляди, конкурси).

Перші регламентують діяльність організацій і посадових осіб, визначають підпорядкованість, функції, задачі, обов'язки, права, відповідальність, організацію роботи. Положення про структурний підрозділ підписує його керівник, а затверджує керівник організації.

ПОСТАНОВИ видають Кабінет Міністрів, державні комітети і державні комісії, а також комісії, утворені місцевими радами.

Постановою є також заключна частина протоколу засідання колегіального органу.

Текст постанови складається з частини, що констатує, і розпорядницької частини. В частині, що констатує, викладають мотиви дій, посилаються на відповідні документи. Розпорядницька частина викладається в наказовій формі. У кожному пункті перелічуються дії, які варто виконати, виконавці і терміни.

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА використовується для пояснення ситуації, що склалася, фактів, дій чи провини працівника. Пишеться за вимогою менеджера або з ініціативи підлеглого. Часто це доповнення

чи частина іншого документа (плану, звіту, проекту).

ПРОТОКОЛ – документ, що фіксує хід обговорення питань і прийняття рішень на нарадах, конференціях, засіданнях колегіальних органів чи складений офіційною особою для фіксування якого-небудь факту. Реквізити протоколу: назва організації, вид документа, дата, індекс, грифи утвердження, заголовок, текст, підписи голови і секретаря.

РІШЕННЯ приймають місцеві органи влади і управління.

РОЗПОРЯДЖЕННЯ видають Кабінет Міністрів, районні ради, адміністрації представників Президента і підприємств. Розпорядження – це другий після наказу основний вид розпорядницького впливу. Звичайно містить усі перераховані частини наказу і є обов’язковим для виконання всіма названими в ньому працівниками. Текст містить констатуючу і розпорядницьку частини.

ТЕЛЕФОНОГРАМИ використовують у зоні дії міської телефонної мережі. Основні правила передачі телефонограм: передавати коротку і термінову інформацію, перевіряти правильність повторним читанням, не передавати логічно складні тексти, не використовувати рідко вживані і важко вимовні слова.

Реквізити телефонограм: адресат, назва документа, індекс, дата, заголовок, текст, підпис і посада особи, яка прийняла і передала, час (години, хвилини) прийому і передачі.

16.2. Робота з вхідними документами

Деякі менеджери намагаються особисто вивчити всю вхідну інформацію, що призводить до значних непродуктивних втрат робочого часу. Менеджеру для розгляду й ухвалення рішення варто передавати тільки ті документи, які неможливо виконати без його вказівки. Практика показує, що такі документи складають 10-20% від загальної кількості вхідних. Звичайно при первинному розгляді тільки по двох відсотках документів менеджер приймає рішення, тому резолюції на інших документах не дають виконавцям додаткової інформації, крім тієї, що міститься в самому документі. При інтенсивному документообігу (30-250 тис. у рік) менеджер витрачає на розгляд документів 15-20% свого робочого часу, виходячи з того, що людина здатна протягом робочого дня сприймати документальну інформацію обсягом 25-30 сторінок зв’язного машинописного тексту.

Якщо менеджер усю вхідну кореспонденцію переглядає спочатку сам, він тим самим знижує пропускну здатність апарату

управління. Нерідко другорядні документи, що безпосередньо передані виконавцю, обробляються в 2-3 рази швидше, ніж важливі і термінові, котрі пройшли кілька обов'язкових ступенів (директор – заступник – головний бухгалтер – юрист і т.д.). Таким чином, першочерговий розгляд усіх документів менеджером знижує оперативність їх виконання, а значить, і всього управлінського процесу.

Для того, щоб уникнути невиправданих втрат часу і розподілити документи між виконавцями і підрозділами, впроваджується попереднє виконання документів, у ході якого:

- розподіляють документи між керівниками підрозділів і виконавцями з урахуванням оцінки їх змісту і забезпеченості апарату управління необхідною і достатньою інформацією;

- визначають конкретних виконавців документів, керуючись розподілом обов'язків, посадовими інструкціями, практикою, що склалася;

- перешкоджають надходженню в апарат управління документів, виконання яких не є їх прерогативою.

Сучасна організація управлінського процесу передбачає, що основна маса (80-95%) документації повинна надходити безпосередньо в структурні підрозділи чи виконавцям. Працівник, який оцінює і розподіляє документи, повинен досконально знати функції організації, її підрозділів, права й обов'язки провідних працівників, систему взаємин, що склалася між ними. Він повинен мати високий професійний рівень, необхідні навички і знання, користуватися довірою менеджера, мати визначену інтуїцію.

Попередній розгляд документів можливий тільки за умови ретельного розподілу функцій, прав і обов'язків, зафіксованих у положеннях і посадових інструкціях.

Попередній розгляд документів сприяє децентралізації повноважень – одному з найважливіших принципів сучасного управління, тому що дає реальну можливість делегувати повноваження.

У процесі попереднього розгляду може бути встановлено, що для оперативного розгляду документа менеджеру необхідна додаткова інформація. У цьому випадку підбирають необхідні документи і подають їх менеджеру одночасно з цим документом.

Вхідні документи необхідно розглядати в день надходження й у той же день направляти виконавцю чи повертати секретарю.

Керівник повинен розглядати тільки зареєстровані документи. Усі вхідні документи передає керівнику тільки секретар у визначений розпорядком дня час. Усі документи після розгляду менеджер щодня (у встановлений час) повертає секретарю. Час повернення документів секретарю встановлюється таким чином, щоб у той же день вони з відповідною резолюцією були передані виконавцю.

Ні за яких умов менеджер не повинен залишати документи в себе. При необхідності постійно мати ту чи іншу інформацію, що міститься у вхідному документі, робити з нього виписку або копію.

Практика показує, що менеджери найчастіше при розгляді вхідних документів планують свою роботу, як і всі інші люди, у такий спосіб: спочатку вивчають те, що цікаво, де можна виявити свої знання і здібності, потім займаються питаннями, яким особливу увагу приділяє їхній безпосередній начальник. Інші документи відкладаються на потім. До них черга доходить тоді, коли немає нічого більш цікавого або коли розгляд цих документів стане невідкладною необхідністю.

В результаті у менеджера накопичується велика кількість документів з особливо складними, нецікавими і конфліктними питаннями. Причому їх реальна важливість і терміновість може бути різною. Як правило, таких документів виявляється більше, ніж цікавих. Такий стиль роботи з вхідними документами призводить до того, що обсяг документів, не розглянутих менеджером, постійно росте.

Уникнути подібної ситуації можна, якщо неухильно дотримуватися наступних правил:

- сортувати всю кореспонденцію, що надходить;
- стандартні документи негайно передавати для виконання підлеглим;
- у першу чергу займатися складними, неприємними, конфліктними і нецікавими справами;
- найбільш цікаві і приємні документи залишати на кінець робочого дня;
- непотрібні папери безжалісно знищувати.

16.3. Робота з внутрішніми та вихідними документами

Необхідно забезпечити рівний доступ усіх виконавців до інформації, що стосується виконання покладених на них робіт.

Внутрішній документ – це документ, призначений для

використання співробітниками організації, у якому визначаються й описуються організаційні принципи і правила, що стосуються конкретних питань її діяльності.

Вихідний документ – це документ, призначений для передачі іншій організації (державній, суспільній, приватній, іноземній) чи фізичній особі, що не є працівником даної організації.

Внутрішні і вихідні документи менеджер розглядає з метою підписання (накази, вказівки) і затвердження їх (акти, договори, інструкції, звіти), а також прийняття рішень по них (доповідні, пояснювальні записки, листи, довідки).

На підпис керівнику передають тільки ті вихідні документи, зміст і значення яких виходять за межі компетенції керівників підрозділів, де ці документи готувалися. Деякі документи інформаційного, довідкового характеру можуть підписувати виконавці, якщо порушені в них питання входять у їх компетенцію, відповідно до посадових інструкцій.

Документи передаються менеджеру повністю підготовленими для підписання чи затвердження. Виконавець документа зобов'язаний перевірити його зміст, оформлення, наявність необхідних віз і додатків, а також необхідні матеріали, що стосуються розглянутих питань.

Перш ніж внутрішній чи вихідний документ буде виданий і підписаний керівником, усім відповідним менеджерам і фахівцям варто запропонувати ознайомитися з проектом і внести свої пропозиції і виправлення. Це дозволить запобігти можливих додаткових заперечень виконавців і виправити потенційні помилки і неточності в змісті документа, що тільки підніме значимість документа і довіру до нього. Крім того, залучені до розробки документа співробітники відчують, що їхню думку враховують і цінують.

На підпис представляється 1-й екземпляр внутрішнього документа (наказ, інструкція, вказівка) і 1-й і 2-й екземпляри вихідних документів. Менеджер під час підписання документа повинен мати той екземпляр, на якому є візи, грифи узгодження.

Всі документи у встановлений час передають на підпис менеджеру через секретаря, що перевіряє правильність їх оформлення. У визначений час менеджер повертає секретарю розглянуті і підписані їм документи. Час передачі документів на підпис і їх повернення повинні знати всі працівники апарату управління.

Працівнику, відповідальному за контроль виконання підписаного керівником внутрішнього документа, необхідно забезпечити рівний доступ усіх виконавців до інформації, що стосується робіт, виконання яких покладено на них цим документом, і, звичайно ж, ознайомитися зі змістом цього документа.

Менеджери деяких підприємств підписують тільки 5-15% загального обсягу вихідних документів, а інші підписують їхні заступники і керівники підрозділів. При цьому визначають документи, операції, ситуації і процедури, реалізація яких є компетенцією того чи іншого менеджера або структурного підрозділу.

Такий порядок дозволяє звільнити менеджера від необхідності вникати в рішення проблем і завдань, які поставлені перед конкретними працівниками чи підрозділами. Це підвищує їхню відповідальність, створює об'єктивні умови для оцінки здібностей працівників і більш об'єктивного контролю їхньої діяльності, відповідає принципу делегування повноважень.

Внутрішні документи мають властивість із часом застарівати, тому їх необхідно вчасно оновлювати.

16.4. Робота з документами по кадрах

Документи по кадрах є однією з груп організаційно-розпорядничих документів, у них фіксуються відомості, необхідні для реалізації громадянами права на працю, освіту, пенсійне забезпечення.

Основні документи по роботі з кадрами: накази по особовому складу, особисті картки, атестації, довідки, анкети, заяви, особисті документи (дипломи, атестати, посвідчення). На кожного працівника заводиться особиста справа, куди підшиваються всі перераховані документи.

Наказом по особовому складу оформляються призначення, переміщення, звільнення, заохочення, стягнення. Підстави: заяви, доповідні записки, особисті рішення менеджера.

Накази по особовому складу візують, як правило, працівники кадрових служб і юрисконсульти. При цьому необхідно дотримуватися вимог і правил, що забезпечують юридичну чинність наказів. Обов'язковим є наявність наступних реквізитів: автор документа, назва виду, дата, індекс, місце видання, заголовок, текст, підпис керівника організації.

Наказ про прийом на роботу підписує керівник організації чи

заступник, який має на це право, потім ставиться дата і номер. Наказ видається і доводиться до працівника до того, як працівник приступив до роботи. Підпис працівника на наказі свідчить про його згоду з усіма положеннями цього документа.

Наказ набирає чинності з моменту його підпису. Окремі пункти наказу можуть мати інші терміни вступу їх у силу.

На підставі наказу (розпорядження) про прийом на роботу:

- заповнюють особисту картку працівника;
- роблять запис у його трудовій книжці;
- відкривають особовий рахунок працівника в бухгалтерії.

Особиста картка заводиться на кожного працівника при прийнятті його на роботу на підставі представлених працівником документів. У ній систематично відбивають подальші зміни даних про працівника (освіта, кваліфікація, посада, місце проживання).

Атестація – спеціальний документ у якому фіксуються результати щорічної оцінки ділової кваліфікації працівника, характеристика його здібностей, досягнень і поведінки. Атестація підшивається в особисту справу працівника і зберігається доти, поки він не піде з організації.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Що являє собою документообіг в організації ?
2. Охарактеризувати основні види організаційно-розпорядницьких документів, їхнє призначення, зміст і порядок складання.
3. Суть технології роботи з вхідними документами.
4. Особливості роботи з внутрішніми та вихідними документами.
5. Особливості роботи з документами по кадрах.

ТЕМА 17. ТЕХНІКА РОЗПОДІЛУ ФУНКЦІЙ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

План

17.1. Методи рівня децентралізації повноважень і функцій

17.2. Розробка положень про підрозділи

17.3. Розробка посадових інструкцій

17.1. Методи рівня децентралізації повноважень і функцій

Менеджер повинен уміти кваліфіковано, з урахуванням багатьох факторів розподілити серед працівників права й обов'язки (компетенцію, функції, роботи, операції). Рациональний розподіл і кооперація робіт забезпечують доцільну спеціалізацію співробітників, придбання ними необхідних знань і навичок, їхню чітку взаємодію, підвищення відповідальності кожного за доручену справу.

Існує ряд *методів і прийомів*, за допомогою яких менеджер досягає бажаного рівня *децентралізації своїх повноважень і функцій*. Найбільш відомими є наступні методи:

- поєднання єдиноначальності і колегіальності;
- розподіл функцій між членами загального керівництва;
- створення комісій;
- управління по відхиленню;
- принцип “актуальних доповідей”;
- використання матричних структур;
- розробка посадових інструкцій;
- розробка положень про підрозділи;
- делегування повноважень.

Поєднання єдиноначальності і колегіальності. В основі принципу єдиноначальності лежить положення про те, що кожному ділянці роботи очолює одна людина – працівник, який несе всю повноту відповідальності за діяльність своєї ділянки. Відповідно, кожен працівник має тільки одного безпосереднього керівника. Відсутність єдиноначальності призводить до подвійного чи потрійного підпорядкування, у результаті чого:

- знижується відповідальність працівників;
- працівник постійно відчуває невпевненість (стрес), тому що те, що важливо, терміново і необхідно з погляду одного керівника, другорядне і необов'язкове з погляду іншого;
- серед менеджерів виникає нездорове суперництво, обумовлене

успіхами підлеглих у справах, які вони виконують за вказівкою іншого менеджера.

Сучасні умови висувають вимогу творчого і вмілого поєднання єдиноначальності з колегіальністю. Це, насамперед, економічна кон'юнктура, техніка і технології, що швидко змінюються, вимагають нових підходів і методів, нестандартних рішень, знань і досвіду. Тому найважливішою умовою успішної роботи менеджера є опора на фахівців, трудовий колектив. Однак колегіальність необхідна і корисна до моменту ухвалення рішення, тобто при підготовці варіантів, оцінці ситуації.

Розподіл функцій між членами загального керівництва. Менеджер розподіляє функції між безпосередньо підлеглими йому особами: заступниками, керівниками структурних підрозділів, окремими фахівцями (референти, секретарі, помічники), керівниками неформальних підрозділів, створюваних для рішення визначених задач, головами створених менеджером комісій.

Розподіл функцій між заступниками базується на функціонально-структурному підході, який полягає в тому, що кожен заступник менеджера одночасно є вищим керівником для безпосередньо підлеглих йому структурних підрозділів. Таким чином, кожен заступник несе персональну відповідальність за визначений напрямок діяльності фірми, яку під його керівництвом здійснюють ті чи інші підрозділи.

Створення комісій. В окремих випадках менеджер для розв'язання визначених задач, які вимагають колегіального прийняття рішень (рішення творчих, нестандартних задач, розслідування конфліктних чи аварійних ситуацій, атестація працівників, прийом-передача справ і майна і т.п.), створює комісії. Менеджер наділяє комісії визначеними правами, іноді передає їм частину своїх повноважень. Розрізняють два підходи до створення комісій:

- перший полягає в тому, що комісія ретельно досліджує факти, глибоко аналізує причини, порівнює різні погляди і пропонує обґрунтований проект рішення, а менеджер приймає остаточне рішення;

- другий підхід відрізняється тим, що комісія готує рішення, яке приймається нею колегіально, а менеджер надалі посиляється на висновки комісії і тільки санкціонує рішення.

Управління за відхиленням. Одна з умов ефективного управління – наявність повної, достовірної і своєчасної інформації. З цією метою

проводять телефонні переговори, складають зведення, довідки, скликають наради. Такий порядок малоефективний, насамперед, з таких причин:

- у довідках і доповідях повторюються зведення, які уже відомі менеджеру;
- менеджер витрачає час на вивчення інформації, у використанні якої іноді немає потреби;
- менеджер всупереч своїй волі розглядає справи, які є компетенцією підлеглих.

Змінити це положення дозволяє метод управління за відхиленням, який передбачає, що менеджера інформують не про стан об'єкта управління чи хід виконання завдання, а лише про відхилення від установлених параметрів (терміни, обсяги, якість, результати, ресурси, ситуація). Відсутність інформації означає, що процес здійснюється у встановленому порядку. Практика показує, що ефективність управління зростає, якщо при інших однакових умовах інформація надходить на як можна більш низький рівень управління. Іншими словами, рішення приймається саме на тому рівні, який має у своєму розпорядженні необхідні повноваження для прийняття такого рішення.

Принцип “актуальних доповідей”. Сучасний менеджер працює в умовах все більш зростаючого інформаційного навантаження, він змушений постійно підтримувати необхідний рівень поінформованості в різних сферах діяльності. Прагнення самотійно охопити масу зведень і відібрати необхідний їх мінімум неефективно через великі втрати часу, та й не завжди надійне. Тому необхідно поставити справу так, щоб безпосередньо підлегли менеджера працівники вчасно надавали йому необхідні зведення про їхню сферу діяльності, причому не всі, а ті, які будуть корисні менеджеру для бездоганного виконання ним своїх функцій, – найбільш актуальні. Постійно сприяючи підвищенню рівня інформованості менеджера в питаннях, що стосуються його компетенції, підлеглий дозволяє йому краще орієнтуватися при професійних контактах, оцінці конкретних ситуацій і прийнятті рішень. Менеджер повинен враховувати, що підлеглий, передаючи інформацію, може іноді спотворювати її (навіть неусвідомлено). Тому варто вимагати строго об'єктивних доповідей, не позбавляючи при цьому підлеглих права викладати власну точку зору на ситуацію.

Використання матричних структур. Метод ефективний при

рішенні складних питань, які виходять за межі компетенції одного структурного підрозділу, коли потрібна активна координація діяльності фахівців, які працюють у різних підрозділах, але беруть участь у вирішенні однієї проблеми. Такі структури використовуються для рішення в обмежений термін (від 3 місяців до 2 років) чітко поставлених задач. Коли в рішенні подібних перспективних і складних задач повинні брати участь співробітники різних функціональних підрозділів, створюються тимчасові неформальні групи, очолювані керівниками проектів.

17.2. Розробка положень про підрозділи

Розробка положень про підрозділи, розробка посадових інструкцій, а також делегування повноважень відрізняються від розглянутих вище методів тим, що їх застосування вимагає ретельної, кропіткої і високопрофесійної підготовчої роботи. Тому кожен із цих трьох методів розглядається більш докладно, ніж усі попередні.

Положення про підрозділ – організаційно-розпорядничий документ (нормативний акт управління), який визначає функції, задачі, повноваження, штатний розклад і внутрішній порядок роботи підрозділу.

Розробка положень про підрозділи сприяє поліпшенню організації управління, підвищенню ефективності роботи апарату управління, поліпшенню дисципліни, виробленню якісних управлінських рішень.

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

◆ Загальні положення визначають у відповідності зі штатним розкладом назву підрозділу, місце його в системі управління організацією, напрямки і задачі діяльності, посаду одного з керівників організації, якому безпосередньо підлеглий підрозділ, посаду керівника підрозділу, порядок його призначення і звільнення, внутрішню структуру підрозділу, систему підпорядкованості і взаємодії власних (внутрішніх) структурних підрозділів.

◆ Функції підрозділу. У розділі визначаються необхідні для рішення покладених на підрозділ задач функції. Більшість конфліктних ситуацій пов'язано з нечітким, неповним, а іноді нераціональним розподілом функцій між підрозділами. Для підвищення ефективності роботи й оптимальної завантаженості

персоналу доцільно керуватися наступним: функції підрозділу повинні охоплювати весь комплекс робіт, а при необхідності – визначати ступінь участі в рішенні питань, що стосується визначеної функції (виконує самостійно, погоджує рішення, готує інформацію).

♦ Права. Цей розділ визначає повноваження керівника й інших посадових осіб, необхідні для виконання покладених на підрозділ функцій. Важливо визначити ступінь застосування прав керівниками підрозділів не тільки у відносинах між ними, а й стосовно своїх лінійних структур.

♦ Відповідальність керівника. З урахуванням реалізації функцій і прав устанавлюється дисциплінарна і матеріальна відповідальність менеджерів за організацію роботи підрозділу, виконання покладених на нього обов’язків, стан справ, що стосуються компетенції підрозділу. Повинно бути чітко визначено, за що відповідає керівник, коли настає відповідальність, яка її форма.

♦ Відносини з іншими підрозділами. Розділ містить інформацію про документи, що надходять у підрозділ і виходять з нього. Вказується вид документа (довідка, звіт, відомість, повідомлення), періодичність і терміни подачі його, кому направляють документ або від кого він надходить, порядок отримання і видачі. Визначається інформація, яку працівники можуть отримувати в інших підрозділах (бути присутніми на нарадах, знайомитися з документами, візувати їх).

При розробці положень про підрозділи рекомендується дотримуватися наступних правил:

- усі формулювання конкретні, чіткі й однозначні;
- положення розробляються за єдиною методикою для всіх підрозділів;
- положення про всі структурні підрозділи організації повинні бути погоджені між собою;
- розробка положення про новий підрозділ чи зміна положення про один підрозділ приводять до коригування положень про всі інші підрозділи (дотримання принципу системності);
- усі положення періодично (раз у 2-3 роки) переглядаються;
- положення затверджуються керівником підприємства і вводяться в дію одночасно для всіх підрозділів;
- тимчасові положення розробляються на термін до одного року;
- при розробці положень використовуються типові, розроблені раніше положення.

17.3. Розробка посадових інструкцій

Якісна, продуктивна робота персоналу неможлива, якщо люди не знають, які задачі на них покладені, якими повноваженнями вони володіють, які засоби виконання задач, у якому ступені і в якій формі вони несуть відповідальність.

Посадова інструкція – організаційно-розпорядницький документ, який регламентує роботу виконавця і визначає його компетенцію. Це нормативний акт управління, що є ключовим інструментом комунікації між керівником і працівником.

Відповідно до посадової інструкції співробітнику надається визначена сфера діяльності, у рамках якої він може діяти і приймати самостійні рішення. Начальник не має права втручатися в сферу діяльності своїх підлеглих і не може в рамках цієї сфери приймати самостійних рішень, крім випадків виникнення серйозної небезпеки. Він тільки здійснює контроль за роботою своїх підлеглих.

Наявність посадової інструкції – необхідна умова раціональної організації праці. Відсутність же її призводить до таких негативних моментів:

- нечітко розподілена відповідальність, що викликає плутанину, взаємні обвинувачення, службові конфлікти;
- не можна покласти відповідальність на працівника за неретельність, оскільки не визначені його обов'язки;
- відсутність чітких визначених прав і відповідальності працівників не дозволяє стримувати їхню зайву ініціативу;
- ускладнюється процес делегування повноважень;
- керівництво часто і не завжди обґрунтовано втручається в роботу підлеглих.

Посадові інструкції повинні однозначно визначати права, обов'язки і функції кожного працівника. В ідеальному випадку в інструкціях повинна міститися схема рішення проблем управління, які найбільш часто зустрічаються, повинні визначатися границі компетентності при рішенні тих чи інших питань, права на отримання інформації й умови її надання, ступінь підпорядкованості вищому керівництву, права щодо підготовки інструкцій і заміщення посад.

Посадова інструкція дає можливість:

- строго розподілити між працівниками функції, роботи, обов'язки;
- забезпечити взаємозв'язок між працівниками без дублювання і паралелізму;

- застосувати найбільш раціональні прийоми і методи роботи;
- підвищити особисту відповідальність виконавців за виконання закріплених за ними робіт і використання прав;
- ефективно використовувати засоби дисциплінарного і матеріального впливу;
- більш об'єктивно оцінювати діяльність працівників у випадках переміщення, атестації, підведення підсумків;
- захистити працівника від необґрунтованих вимог і санкцій;
- поліпшити планування роботи виконавця;
- прискорити освоєння обов'язків працівником;
- поліпшити інформаційні потоки в підрозділі.

Посадова інструкція звичайно містить розділи: загальні положення, функції працівника, обов'язки, права, відповідальність працівника, підлеглі, взаємодія зі співробітниками, взаємозамінність, оцінка діяльності і стимулювання.

♦ Загальні положення: фіксують основні задачі працівників:

- порядок заміщення посади (прийом, переміщення, звільнення);
- підпорядкованість (кому підлеглий він, хто підлеглий йому);
- вимоги до особистості, яка займає посаду;
- нормативні документи, якими керується працівник у своїй діяльності;
- порядок заміщення посади на період відсутності працівника.

♦ Функції працівника: у розширеній формі перелічуються виконувані працівником функції (мета роботи, напрямки діяльності).

♦ Обов'язки працівника: визначають посадові обов'язки, які впливають з його задач. Викладаються повно, чітко й однозначно (при виникненні конфліктних ситуацій можливо лише одне з двох рішень, що виключає інше), починаючи від основних, складних і закінчуючи другорядними і простими.

♦ Права працівника: закріплюють повноваження, необхідні йому для самостійного виконання покладених на нього обов'язків. Межі, у яких працівник може діяти при виконанні своїх обов'язків: точний ступінь влади чи повноважень. Права повинні відповідати обов'язкам.

♦ Відповідальність працівника: відбиває зміст і форми відповідальності працівника. Відповідальність настає у випадку невиконання чи неправильного виконання прав. Обов'язкове дотримання принципу особистої персональної відповідальності працівника. Усі положення розділу викладаються так само ретельно, як і обов'язки, і відповідно до них. Один виконавець може відповідати

за виконання як однієї, так і декількох робіт, у той же час за кожну конкретну роботу відповідає тільки один виконавець.

♦ Підпорядкованість: якій посаді підлегла безпосередньо дана посада, а також перелік безпосередньо підлеглих їй посад.

♦ Взаємодія зі співробітниками: визначає порядок взаємодії зі співробітниками свого підрозділу, а також інших підрозділів і організацій.

♦ Взаємозамінність: яких співробітників необхідно замінити на випадок їхньої відсутності, функції, виконувані цими співробітниками; хто зі співробітників виконує обов'язки, передбачені цією посадою.

♦ Оцінка діяльності і стимулювання: містить критерії оцінки виконання працівником обов'язків, форми стимулювання і показники, від яких вони залежать (досягнення конкретного результату, виконання визначеного обсягу робіт, економія матеріалів, ресурсів, відсутність претензій і рекламаций, самостійність, ініціатива, своєчасність, безпомилковість).

Доцільно складати індивідуальні інструкції, що враховують особливості роботи, можливості і здатності конкретного працівника. Посадові інструкції працівників одного підрозділу узгоджуються між собою, щоб уникнути дублювання, погодити терміни, періодичність, технології, взаємозамінність працівників.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Назвіть основні методи досягнення рівня децентралізації повноважень.
2. Охарактеризуйте структуру положення про підрозділ.
3. Які існують правила розробки положень про підрозділи?
4. Як здійснюється розробка посадових інструкцій?
5. Які саме можливості дає посадова інструкція?
6. Опишіть загальні положення посадової інструкції.

РОЗДІЛ ІУ

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ

АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ТЕМА 18. ТЕХНІКА ОРГАНІЗАЦІЇ І ПРОВЕДЕННЯ НАРАД І ЗАСІДАНЬ

План

18.1. Поняття нарад, їх класифікація

18.2. Підготовка наради

18.3. Проведення наради

18.4. Підбиття підсумків наради

18.5. Спеціальні види нарад і прийоми їх проведення

18.1. Поняття нарад, їх класифікація

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 підготовку їх. Іноді керівник протягом робочого дня буває на трьох-чотирьох засіданнях і нарадах.

Нарада – одна з найдійовіших форм залучення членів трудового колективу до розв'язання поставлених перед ним завдань, управління виробництвом. Вона дає змогу керівнику впливати через її учасників на весь колектив підприємства.

На нарадах керівник роз'яснює свою позицію, переконує присутніх, готує до правильного сприйняття свого рішення. Коли з'являється наказ, розпорядження або вказівка, співробітники, 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, замкнених 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 й оперативно впливати на виробництво.

Порядок, коли всі або більшість питань, з яких рішення мають бути прийняті тільки конкретними керівниками, розглядають на нарадах, знижує відповідальність керівного складу, сприяє виробленню утриманських настроїв, сковує ініціативу, бажання самостійно приймати рішення. Неприпустимо, щоб з того самого питання збирати кілька нарад.

Є певні відмінності між такими формами колективної роботи, як нарада, засідання, збори.

Нарада – форма організації спільної діяльності працівників одного або кількох підприємств (установ, організацій, підрозділів, груп), яких збирає керівник для обговорення того або іншого питання, вироблення або прийняття рішення. Різновидом нарад є також п'ятихвилинки.

Засідання – форма організації роботи постійно діючого органу (комітету, колегії, ради, комісії) або групи. Здебільшого проведення засідань передбачено статутом організації або положенням про неї, хоч іноді засідання може проводитися і за ініціативою керівника.

Збори – це спільна присутність де-небудь будь-чим об'єднаних людей, як правило, зумовлена певною метою (збори працівників підприємства, підрозділу, членів товариства та ін.).

У практиці управлінської діяльності переважають наради.

Класифікація нарад

♦ З погляду мети наради можуть бути: навчальними, інформаційними, роз'яснювальними, проблемними.

Мета навчальної наради – передати учасникам певні знання і тим самим підвищити інформованість їх, а іноді й кваліфікацію.

Інформаційна нарада переслідує іншу мету – узагальнити дані з будь-якої проблеми і з'ясувати погляди учасників наради.

У процесі *роз'яснювальної наради* керівник намагається переконати учасників у необхідності, правильності, своєчасності його

стратегії, рішень, дій. *Проблемну нараду* збирають з метою вироблення шляхів і методів вирішення проблем, що виникають.

♦ *З погляду способу проведення наради можуть бути диктаторськими, автократичними, сегрегативними, дискусійними і довільними.*

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

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

Сегрегативна нарада (від лат. segregatio — відокремлення) передбачає порядок, при якому керівник сам визначає тих, хто має виступити, тобто тих, кого він бажає вислухати.

Дискусійні наради являють собою найбільш демократичний спосіб вирішення проблем, що виносять на нараду. Такі наради організовують у разі потреби координації дій співробітників або підрозділів, їх може проводити як керівник, так і обраний учасниками голова. Кількість учасників обмежена, 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

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.

♦ *Поширені наради мішаного типу*, де використовуються елементи нарад того або іншого виду.

♦ *Наради можуть бути запланованими і позаплановими.*

До запланованих належать:

1) 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, підбиття підсумків тижня (місяця), визначення завдання на наступний тиждень, розподіл робіт і ресурсів (робочої сили, механізмів, часу), погоджування взаємодії та ін.;

2) наради з найважливіших проблем діяльності організації, що потребують, як правило, спеціальної підготовки, присутності представників інших установ тощо.

Позапланові наради проводять у разі виникнення непередбачених, надзвичайних ситуацій, наприклад, при надходженні нормативного документа, що змінює порядок роботи, зриванні запланованих строків виконання завдання, обсягів постачання, накреслених заходів, зміні ліміту ресурсів та ін.

У роботі керівника, пов'язаній з організацією парад, можна виділити три етапи: підготовка наради, її проведення і оформлення результатів.

18.2. Підготовка наради

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

А) Планування нарад

Заплановані наради проводять звичайно згідно з графіком, який складають на місяць (квартал). Графік погоджують із загальним розпорядком дня підприємства. Він складається з таких пунктів:

1. Хто проводить нараду (директор, головний інженер, головний диспетчер 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.

В 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 парад 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 плату. 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 обдумувати.

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 й однозначно. Правильне формулювання мети і завдань наради сприятиме організаційному проведенню її, дасть змогу зосередити увагу колективу на найважливіших моментах, відокремити другорядні питання, правильно визначити склад учасників, підвищити ефективність і цілеспрямованість рішень, організувати контроль за виконанням їх.

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 всіх 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.

Нерідко порядок денний включає «Різне». Оскільки термін не несе конкретної інформації, рекомендується доповнювати цей пункт коротким переліком питань, що підлягають обговоренню. Пункт «Різне» можна не розшифровувати тоді, коли питання, які передбачається розглянути, не потребують вирішення (інформація до відома).

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, першим доцільно обговорювати ті, які стосуються всіх присутніх, а потім у більш вузькому колі ті, що залишилися.

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.

Крім керівників підрозділів, а часто замість них на нараду запрошують працівників, які безпосередньо відповідають за ту або іншу ділянку роботи, мають відповідну інформацію, беруть участь у виконанні прийнятих на нараді рішень, яким відповідно до їхніх функцій необхідна інформація, що циркулює між учасниками наради.

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 в рішення обговорюваних проблем.

Кількість учасників наради має бути мінімальною, бажано не більш як 20 чол. Невиправдане збільшення чисельності утруднює управління ходом наради, розтягує 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.

У ряді міністерств, відомств, виконкомів склалася практика, коли на всі наради, незалежно від розглядуваних питань, запрошують тільки перших керівників. Це здебільшого недоцільно, оскільки вони часто не мають спеціальної інформації і їхня участь у нараді має пасивний характер. Роль керівника у цих випадках зводиться до того, що інформацію, добуту на нараді, він передає своїм підлеглим, які виконуватимуть рішення, прийняті на нараді. У цих працівників, як правило, виникає безліч запитань, на які керівник відповісти не може. Безпосередні виконавці змушені звертатися за роз'ясненням до організаторів наради. Це відволікає працівників, породжує численні телефонні переговори, листування, потребу проведення консультацій.

Отже, присутність керівника на нараді доцільна лише тоді, коли розглядувані питання не виходять за межі його компетенції. В усіх інших випадках його представляють на нарадах відповідні спеціалісти – заступники, керівники підрозділів або інші відповідальні працівники.

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. В 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 кожний 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 тощо.

Визначаючи можливу тривалість наради, можна орієнтуватися на такі, природно, 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 інтерес.

Як показують дослідження, тривалість наради понад 30-40 хв. призводить не тільки до втрати часу, а й різко знижує ефективність її. 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, телетайпами 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.

Б) 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, обговорення її і коригування.

При виборі доповідача враховують такі фактори:

1) значення проблеми; іноді доцільно, щоб з доповіддю виступав керівник, підкреслюючи тим самим важливість питання;

2) наявність серед підлеглих працівника, що знає цю проблему, вміє викласти матеріал і користується авторитетом у колег;

3) 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);

4) 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, структуру її, 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 може складатися з таких пунктів: вступ, основна частина доповіді, пропозиції (рекомендації), висновок. У вступі формулюють мету (завдання) наради, положення, що визначають актуальність її, 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 характеристику їх (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 запитання:

- 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. У обох випадках у висновку не рекомендується використовувати нові дані й аргументи.

Матеріал доповіді необхідно викладати чітко й об'єктивно.

Отже, всі 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 суть 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 неоднозначне 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 її підготовку аудиторії, щоб не повторювати відомі учасникам наради положення, оперувати доступними і необхідними фактами.

Доцільно ознайомити учасників наради з доповіддю заздалегідь. Це дасть змогу глибше вивчити її зміст, уникнути багатьох запитань безпосередньо на нараді, скоротити тривалість її. 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 обговорювати її.

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 з 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 погоджування 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 виконання його (критерії, кількісні показники, назви об'єктів та ін.). Недоцільно використовувати такі формулювання: «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 його протоколу, іноді 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 для учасників наради має на меті: скоротити час на викладення доповіді; переконатися в тому, що всі 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 невиправдана, 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.

Приміщенням, де проводять нараду, часто є кабінет керівника або зал (кімната) для нарад.

Приміщення добирають з врахуванням чисельності учасників, щоб кожний міг добре бачити і слухати доповідача. 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 її 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.

18.3. Проведення наради

А) Відкриття наради

Відкриваючи нараду, керівник, як правило, проголошує коротке вступне слово. Він повідомляє склад присутніх, в разі потреби поіменно називає всіх або деяких учасників. Серед учасників наради не повинно бути невідомих осіб.

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

Мобілізації уваги учасників сприятимуть такі поради:

1) 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;

2) 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.

Потім повідомляють регламент. Тривалість вступного слова, як правило, становить 5-7 хв.

Б) Оголошення доповіді

Після вступного слова 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 або інформації, яку б структуру вони не мали, 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 викладу, грамотна мова, необхідна емоційність.

Доповідь повинна викликати інтерес аудиторії. Слід приділяти увагу мотивації, яка сприяє привертанню уваги слухачів, враховувати реакцію аудиторії і змінювати емоційну будову виступу.

Найважливішим елементом, що сприяє успішному сприйняттю доповіді, є смілива і відверта постановка 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: обнародувати 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 які учасники 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 всіляко 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 постановка проблеми не супроводжувалася викладенням поглядів керівника на способи розв'язання її. 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 кожний бажаючий без перешкод висловить свою думку.

В) Культура мови доповідача

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

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 предмета мови. Використовувані слова повинні відповідати предмету викладу 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 несперечливість 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 вміє використовувати цей запас. Очевидно, що чим ширший активний запас, тим виразнішою і 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.

Г) Обговорення доповіді

Правильна і чітка організація обговорення доповіді (інформації, тексту) має велике значення для досягнення мети наради. У процесі обговорення виявляють думки учасників наради, розкривають сильні і слабкі сторони ідей, закладених у доповіді, формулюються різні погляди, народжуються нові ідеї, підходи і методи.

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

Полеміка має відбуватися у діловій, конструктивній і доброзичливій обстановці. Право виступити на нараді повинен мати кожний її учасник. Обмежувати можливість виступів не слід. 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 й 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 ухилятися 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», «маловірогідне» та ін.).

Д) 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 з 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 уходити за рамки 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 наради. 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 ознайомитись 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.

7. Не треба протиставляти себе аудиторії.

8 Відповідаючи на запитання, слід спиратися на знання, які мають слухачі. Нову інформацію доцільно подавати лише в разі потреби.

Ж) Рекомендації ведучому (голові) наради

Не слід розпочинати нараду доти, поки запрошені не зайняли місця, освоїлись з обстановкою, розмістили свої матеріали, поки не зтих загальний шум. Треба уникати прохань про встановлення тиші.

Наради треба відкривати точно у встановлений час незалежно від того, чи всі запрошені присутні у момент відкриття. Голова повинен зайняти своє місце за 3-5 хв. до початку засідання, даючи зрозуміти, що наближається час відкриття.

Доцільно інформувати присутніх про склад учасників, про те, хто і чому відсутнім на нараді або скільки чоловік із запрошених прибули на нараду.

Необхідно нагадати присутнім мету засідання, порядок денний, встановити регламент. Регламент повинен передбачати 10-15-хв. перерви після кожних 80-50 хв. роботи. Час, який відводять для виступу, становить, як правило, 5-10 хв.

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.

Керівник, що веде нараду, не повинен одночасно виконувати інші обов'язки – підписувати документи, розмовляти по телефону, вести переговори із співробітниками та ін.

Найважливіше завдання голови – організувати і підтримати полеміку, зацікавлений, відвертий і доброзичливий обмін думками між учасниками наради. Для цього він загострює одні проблеми, просить висловити думки, не допускає нетактовних виступів і реплік, з повагою ставиться до кожної думки.

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.

3) Рекомендації тому, хто виступає

Беручи участь у полеміці, не слід читати текст виступу, навіть якщо він був підготовлений заздалегідь. Наявність тексту, тезисів 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 викладу 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.

Якою б не була реакція аудиторії, основна ідея виступу повинна бути доведена до слухачів.

Беручи участь у дискусії і виражаючи свою незгоду, необхідно підкреслити спочатку, що з ряду питань погляди ваші й опонента збігаються; бажано привести один-два аргументи, що доводять це.

У ході виступу слід звертатися до всієї аудиторії, а не до окремого опоненту. Це сприяє діловому і спокійному обговоренню.

Необхідно чітко аргументувати суть і 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 носія їх.

Виступи повинні ґрунтуватися на поглядах, ідеях того, хто виступає, проте при цьому основними мають бути мета наради, інтереси аудиторії, суть питання, яке обговорюють. Типова помилка багатьох учасників полеміки – підміна розгляду питання порядку денного висвітленням власних проблем, побажань і вимог.

Кожний виступ має закінчуватися конкретними пропозиціями. Якщо їх немає, виступати недоцільно.

Вплив на аудиторію суттєво посилюється завдяки правильно вибраній 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.

Необхідно щоб виступ був максимально коротким. При цьому слід враховувати реакцію аудиторії і, якщо це потрібно, коригувати свій виступ, проте в зв'язку з цим не повинна, звичайно, страждати його основна думка.

Вказуючи на слабкі сторони в інших виступах, намагайтеся не сперечатися з учасниками наради, а усно задаючи запитання, переконати у помилковості їхніх поглядів.

Готуючись до виступу, доцільно записувати важливі пропозиції інших учасників наради. Це дасть змогу уникнути повторення, змінити акценти, підтримати або відхилити певні міркування.

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 дратування, уникати загальних фраз, дотримувати регламенту.

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

18.4. Підбиття підсумків наради

Прийняття рішення – кульмінація наради. Є кілька способів підготовки проекту рішення і варіантів прийняття його:

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 кілька;

5) проект рішення готує керівник, переконуючи потім учасників у доцільності прийняття його;

6) рішення приймають на основі єдиноначальності; керівник формулює його, ігноруючи пропозиції всіх або більшості учасників, викладаючи при цьому лише аргументи, що зумовили таке рішення.

При підготовці проекту рішення слід, по-перше, обговорити всі 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, чиї 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 з контролю виконання прийнятих рішень, своєчасного доведення їх до зацікавлених осіб.

18.5. Спеціальні види нарад і прийоми їх проведення

Інструктивна нарада.

Мета такої наради – передавання її учасникам вказівок і розпоряджень, роз'яснення і деталізація їх щодо конкретних умов роботи, встановлення методів і строків виконання вказівок, визначення завдань підрозділів і виконавців.

Проводити інструктивну нараду доцільно, якщо запропонована увазі присутніх інформація багатоаспектна, передбачає неоднозначні способи дій, відрізняється неординарністю. Така нарада необхідна, якщо інформацію не можна довести до виконавців у письмовому вигляді. Слід пам'ятати, що передавання інформації у письмовому вигляді скорочує витрати часу на сприйняття її, знижує вірогідність неправильного розуміння, дає змогу зосередитися на окремих питаннях, зрозуміти формулювання, терміни, визначення.

Оперативна нарада (п'ятихвилинка).

Ця нарада відрізняється від інших стабільним складом учасників, постійним місцем і часом проведення, відсутністю заздалегідь підготовленого порядку денного, відносною нетривалістю (20-30 хв.). Основне завдання такої наради – одержання інформації «знизу» про стан справ. У міру надходження і обговорення її керівник приймає оперативні рішення безпосередньо на нараді. Здебільшого вони стосуються перерозподілу ресурсів, ліквідації перебоїв, погодження дій, вибору пріоритетів і розв'язання інших питань господарської діяльності організації.

Оперативні наради нерідко проводять без збирання учасників за допомогою селекторного зв'язку з використанням спеціальної апаратури, абонування телефонної мережі та ін.

Рішення, які приймають на оперативній нараді, коротко протоколюють. Звичайно для цього використовують спеціальний журнал. Підкреслимо, що фіксують не виступи і полеміку, а тільки прийняті керівником рішення з метою контролю їх і однозначного тлумачення. Доцільно оперативну нараду починати з короткого звіту (інформації) про стан справ, підсумку минулого періоду (дня, тижня), виконання рішень попередньої наради, труднощів, що виникли. На оперативній нараді керівник може запропонувати виступити будь-кому з присутніх, вимагати докладної інформації, зобов'язати діяти негайно і тільки запропонованим шляхом, замінити виконавця, перервати того, хто виступає, та ін.

Проведення оперативних нарад у кожній організації

відрізняється властивим керівнику стилем. Загальними мають бути такі моменти:

- стислість виступів, як правило, 1—2 хв.;
- чіткі запитання і вичерпні відповіді;
- погодження питань, що виникають безпосередньо на нараді;
- суворі персоніфікації відповідальності, визначення чітких параметрів, передбачуваних результатів, дат;
- неприпустимість підміни результатів звітом про виконану роботу («ми провели нараду», «написали», «повідомили», «відправили у відрядження» та ін.).

Вироблено кілька спеціальних методів ефективного проведення нарад. В основу кожного з них покладено творче начало і колективну участь у розв'язанні проблеми. При цьому керівник не тільки використовує знання, досвід, творчий потенціал підлеглих, а й заручається їхньою підтримкою у проведенні накреслених заходів, інформує про свої рішення.

1) *Метод «мозкової атаки»*. Це найбільш відомий і поширений метод. За його допомогою дістають кількісні оцінки і дані за умови чіткого формулювання проблеми. Особливості методу полягають у тому, що він дає змогу мобілізувати учасників наради, зосередити їхню увагу на розв'язанні одного завдання, виробити рішення, яке б задовольняло усіх учасників і свідомо приймалось ними.

Техніка проведення подібних нарад полягає у такому. Наряду присвячують тільки одній проблемі, як правило, досить серйозній (наприклад, з якої раніш дійти загальної думки не вдалося). Учасники наради уточнюють формулювання проблеми, після чого її фіксують на дошці або плакаті. У подальшому кожний учасник наради висловлюється тільки з цієї проблеми. При уточненні предмета обговорення голова відповідає на запитання, дає необхідні пояснення і довідки. За відносно короткий проміжок часу слід знайти якомога більшу кількість варіантів розв'язання проблеми, запропонованих учасниками без попередньої підготовки.

У нараді беруть участь не більш як 10-12 чол. Запрошують, по-перше, осіб, зацікавлених у розв'язанні проблеми, а по-друге, працівників, що відрізняються високим інтелектом, самостійністю і незалежністю суджень, знанням предмета дискусії. З проблеми висловлюється кожний учасник наради. Причому основою кожного виступу є конструктивна пропозиція. Допускається вносити будь-які пропозиції, аж до парадоксальних. Пропозиції можуть бути

інспіровані темою, визначатися виходячи з наявної інформації, формулюватися інтуїтивно. Бажано, щоб пропозицій було якомога більше. Учасник наради, що не має пропозицій з вирішення проблеми, заявляє про це і слова не бере.

При формулюванні своїх пропозицій автор уникає посилянь, пояснень, доведення. Аргументація подається тільки на вимогу голови. Критика внесених пропозицій заборонена.

Усі пропозиції систематизують, виходячи з певних критеріїв – вартість, оригінальність та ін. Потім їх у скороченому вигляді фіксують на дошці у вигляді пунктів проекту рішення.

Пункти, з яких досягнуто загальної згоди, фіксують у протоколі засідання, який підписують усі учасники. У свою чергу, пункти, з яких згоди не досягнуто, фіксують для подальшого доопрацювання й обговорення їх.

Описаний метод не можна визнати універсальним. Проте скористатися ним доцільно в ситуаціях, де рішення не може бути прийнято на основі думки більшості, де потрібні компроміс і погодження інтересів. Крім того, у процесі двох або трьох обговорень з'являється можливість відносно об'єктивно оцінити здібності кожного учасника і зробити висновок про доцільність його подальшої участі у подібних нарадах.

2) *Телеконференції*. Поєднання можливостей телефону(телебачення й обчислювальної техніки дало змогу створити новий тип комунікацій, що набув значного поширення,— телеконференції.

Телеконференція дає змогу її учасникам, не збираючись в одному залі і не відриваючись від своїх робочих місць, спілкуватися. При цьому учасники конференції можуть бачити і слухати один одного, обговорювати поставлені згідно з порядком денним запитання, дискутувати.

Порівняно з традиційною технікою проведення конференцій телеконференції мають ряд переваг. Основні з них такі.

І. Економія коштів, пов'язана з тим, що керівник або спеціаліст не залишає свого робочого місця, а підприємство вивільняється від транспортних та інших витрат, пов'язаних з відрядженнями.

2. Висока оперативність організації телеконференції. Немає потреби погоджувати з учасниками зручне для них місце і час, враховувати обмеження, пов'язані з розкладом руху транспорту, можливостями розміщення в готелях, наявністю відповідного приміщення та ін. Обговорення проблеми може бути організовано

практично негайно після виникнення її.

3. У телеконференції може взяти участь більша кількість працівників, ніж у звичайній конференції. Одна умова – оснащення зацікавлених організацій апаратурою для проведення телеконференцій.

4. Кожний учасник конференції може використати будь-які матеріали – графіки, діаграми, схеми, плакати, тексти та ін. Графічні дані можуть одночасно з'являтися на телеекранах, в разі потреби в них можна вносити виправлення і доповнення. При цьому ті або інші ситуації можуть повторюватися, а в ході обговорення виконуватися необхідні розрахунки; якщо є зв'язок з різними базами даних, то учасники телеконференції можуть оперативно використовувати будь-яку довідкову інформацію.

Телеконференції проводять у обладнаному великому телеекранному залі, де розміщується телевізійна й акустична апаратура.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Дайте визначення поняттям «нарада», «засідання», «збори».
2. Яка існує класифікація нарад? Охарактеризуйте кожную із них.
3. Які етапи включає процес підготовки і проведення наради?
4. Охарактеризуйте стадію планування проведення наради.
5. Дайте характеристику процесу підготовки доповіді і проекту рішення.
6. Охарактеризуйте стадію підготовки (розробки) документів і приміщення.
7. Опишіть алгоритм проведення наради.
8. Назвіть способи підготовки проекту рішення і варіанти його прийняття.
7. Які існують спеціальні види нарад? Охарактеризуйте їх специфіку

ТЕМА 19. ТЕХНІКА ДІЛОВИХ КОНТАКТІВ

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 керівникові. Можна стверджувати, що характер роботи керівника значною мірою орієнтований на ділове спілкування з широким колом людей. Вія проводить бесіди один на один або з групою співробітників, у своєму кабінеті або в цеху, 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 ділових контактів: ділова бесіда; інструктаж; прийом відвідувачів; відвідання робочих місць підлеглих; видавання завдань; звіти про виконання завдань тощо.

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 підчас ділових контактів, і, основне, для підвищення результативності їх усі зустрічі, відвідання, прийоми та інші подібні заходи слід, якщо це можливо, планувати, тобто передбачати необхідність або вірогідність проведення їх. 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 підготовки їх.

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 метушню, 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 лексиці ділових людей зарубіжних 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 вищестоящій 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 всім 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 врахуванням мети і особливостей співрозмовника (групи).

Призначаючи зустріч, плануючи участь у бесіді, керівник повинен чітко уявляти мету, якої він хоче досягти (переконання слухачів, інформування їх, 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 й аргументи. Співрозмовник може просити ресурси, наполягати на зміні умов,

вимагати кадрових переміщень та ін. Чим точніше зуміє керівник уявити 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'ясовувати позиції, вимоги, наближатися до мети – важливий елемент проведення бесіди.

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

Під час бесіди нерідко бувають ситуації, коли вийти з важкого положення допомагають афоризми, оригінальне висловлювання, приказка, прислів'я, універсальний приклад, яскравий образ. Вміле використання їх 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.

Проведення ділових бесід.

На початку бесіди слід встановити контакт із співрозмовниками. Для цього необхідно, по-перше, переконати його в щирості вашого бажання зрозуміти його погляд, бути уважним і об'єктивним, готовим подати йому можливу допомогу. По-друге, виявити інтерес до співрозмовника. Наприклад, можна спитати його про здоров'я, сім'ю, справи, успіхи, плани. По-третє, ділові стосунки не можна будувати без взаємної довіри, що зумовлює 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 уже 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 первісна оцінка може змінитися. Суб'єктивізм власних оцінок не повинен заважати бесіді.

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.

Розмовляючи із співробітником, керівник повинен вміти контролювати свій емоційний стан. Емоції під час бесіди слід розглядати як засоби змістового збагачення мови. Мету, яку ставить перед собою керівник, починаючи бесіду, і його емоції повинні бути сумірні. 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 оцінити їх. 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 по службі, 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 положення їх – службового, матеріального, громадського – становить загрозу благополуччю. Побоювання пониження за посадою, зниження доходів, покарання та ін. стає у таких людей причиною гальмування їхніх дій. Побоюючись змін, 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 обдумування. Слід назвати співрозмовнику строк, коли буде прийнято рішення і дана відповідь.

При проведенні ділової зустрічі слід враховувати, що основна передумова успішного контакту з співрозмовником – не пригнічувати особистість, а стимулювати її самовираження, в багато способів досягнення цього ефекту:

- відзначити здібності, успіхи і досягнення співрозмовника;
- виявити зацікавленість в його ідеях і пропозиціях, 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.

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.

В основу будь-яких контактів керівника з підлеглими має бути покладений принцип правдивості. Всякій фальсифікації, відступу від

істини, перебільшенню або зменшенню, прихованню важливих деталей необхідно рішуче покласти край.

Елементи етики ділових контактів

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

Невід’ємні риси сучасного стилю керівництва – ввічливість, тактовність, довіра і повага до співрозмовника. Внутрішньо людина завжди протестує проти грубості, нахабства, нестриманості, зухвалої поведінки.

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

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

До підлеглих слід звертатися на «ви». Форма «ти» допускається тільки під час розмови один на один. Причому пропозицію про таку форму звертання робить керівник. В разі згоди підлеглого він також може звертатися до керівника на «ти».

Звертання до одних підлеглих на «ти», а до інших на «ви» може створити в колективі або групі враження про неоднакове ставлення керівника до кожного працівника.

Той, хто зайшов у робоче приміщення, вітає присутніх першим. Зовсім не обов’язково всім тиснути руку. Проте якщо подають руку знайомому, який перебуває в оточенні незнайомих людей, треба, назвавши себе, подати руку кожному.

Першим вітає керівника підлеглий, а руку першим по* дає керівник. При зустрічі з жінкою начальник – чоловік завжди вітає її першим.

Відповідь на вітання обов’язкова. Будь-які справдовування беззмістовні. Керівник, який не відповів на вітання, втрачає повагу до себе, дозволив говорити про свою гордовитість, зазнайство.

Прийшовши на роботу, вітайте своїх колег. Поцікавтесь їхнім

здоров'ям, настроєм, побажайте успіхів у роботі, дайте зрозуміти, що ви розраховуєте на них і, в Свою чергу, готові підтримати їх у роботі.

Не допускайте у звертанні до підлеглих гострих жартів, ризикованих порівнянь, тим більше свідомих ущипливих слів. Та сама фраза, вимовлена товаришем по роботі і керівником, сприймається по-різному. Крім того, колегам можна відповісти у тому самому тоні, чого щодо керівника через службову субординацію припустити не можна. у підлеглого в таких випадках залишається грифова не лицемірною посмішкою невдоволення, часто – образа,

Частіш посміхайтесь, намагайтесь бути привітним і доброзичливим. Посмішка і привітність сприяють підтриманню доброго настрою у себе а оточуючих, а отже, полегшенню контактів з нами, дають змогу знайти взаєморозуміння, поліпшити стосунки і взаємодії.

Слід застерегти деяких керівників: очікування доброзичливості й інтересу до себе з боку підлеглих, якщо немає відповідних проявів з боку керівника, нерідко стимулює лицемірство, нещирість, лестощі.

Виключіть з свого лексиконі/ неповажні і тим більше лайливі, вульгарні слова. Керівник, у мові якого є подібні слова і вирази, принижує себе в очах підлеглих і оточуючих. Найрізкіше невдоволення слід висловлювати, безумовно, у коректній формі. Будь-які упущення підлеглого не можуть виправдовувати безцеремонність, лайку, хамство.

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

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

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

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

Не допускайте фамільярності у стосунках з підлеглими. Між керівником і підлеглим завжди має бути певна дистанція. Обов'язок керівника – не підкреслювати цього; обов'язок підлеглого – розуміти її необхідність і відповідно до цього поводити себе.

Під час розмови дивіться в очі співрозмовнику. Не опускайте очей і тоді, коли повідомляєте неприємні новини, готуйте догану.

Контакти керівника з підлеглим найчастіше завершуються тим, що останній дістає завдання, вказівку, наказ. Форма видання завдання або вказівки в звичайних виробничих ситуаціях одна – «прошу». Якщо доручення входять у коло прямих обов'язків підлеглого і, тим більше, якщо воно дається в екстремальних умовах, використовується більш жорстока форма – «наказую».

Слід застерегти проти постійного використання жорстоких методів розпорядчого характеру, оскільки їхня дія в таких випадках послаблюється, настає адаптація й ефективність сприйняття знижується.

Форми «прошу» і «наказую» не охоплюють усього спектру стосунків при видаванні вказівки. У деяких випадках слід використовувати з неменшим успіхом інші, більш м'які звертання: «доцільно зробити», «подумайте над таким варіантом», «бажано здійснити» та ін.

За кожную успішно виконану роботу, завдання, доручення слід дякувати. Необхідно відзначати своєрідні, нестандартні методи, що використовують підлеглі, тим більше високі результати.

Виражаючи задоволення або невдоволення роботою, слід враховувати стать, вік, темперамент підлеглого, його реакцію на критику, ставлення до нього оточуючих.

Розмовляючи з підлеглим не відволікайтесь (особливо якщо справа стосується його інтересів). Під час розмови керівника з підлеглими до кабінету може зайти третя особа, пролунати телефонний дзвінок, керівник може про щось згадати, робити іншу справу. Ці фактори слід виключати. Відхилення керівника від теми розмови свідчить про недостатню увагу до колеги і його проблем або про те, що керівник не надає серйозного значення питанню, яке обговорюють.

Слід виявляти увагу і чуйність під час бесіди, демонструючи бажання розібратися у проблемі, допомогти, виражаючи повагу і співчуття до колеги.

У контактах з підлеглими керівник часто змушений давати

критичні оцінки їхнім діям і поведінці. Чим краще керівник знає психологічний склад підлеглого, тим точніше він уявляє можливу реакцію на критику і тим ширший набір форм, у яких може виражатися ця критика. Як приклад подамо деякі з можливих критичних висловлювань.

Підбадьорлива критика:

- «Нічого, наступного разу зробите краще, а тепер – не вийшло»;
- критика-похвала: «Роботу зроблено добре, але тільки не для цього випадку»;
- критика-надія: «Сподіваюсь, що наступного разу ви зробите цю роботу краще»;
- критика-аналогія: «Колись я зробив точно таку саму помилку»;
- безособова критика: «У нашому колективі є ще працівники, які не справляються зі своїми обов'язками. Не будемо називати їхні прізвища»;
- критика-співпереживання: «Я добре вас розумію, проте і ви зрозумійте мене, адже роботу не зроблено»;
- критика-занепокоєність: «Я дуже стурбований станом справ, який склався, у таких наших товаришів, як...»;
- критика-зауваження: «Не так зробили. Наступного разу порадьтесь»;
- критика-пом'якшення: «Мабуть, у тому, що сталося, винні не тільки ви»;
- критика-натяк: «Я знав одну людину, яка зробила точно так само, як ви. Потім йому було погано»;
- критика-здивування: «Невже ви не зробили цю роботу? Не чекав»;
- критика-співчуття: «Я дуже шкодую, проте повинен зазначити, що роботу виконано неякісно»;
- критика-побоювання: «Я дуже побоююсь, що і наступного разу роботу буде виконано на такому самому рівні»;
- конструктивна критика: «Роботу виконано неправильно. Що маєте здійснити?»;
- критика-докір: «Ну, що ж ви? Я на вас розраховував»;
- критика-іронія: «Робили, робили і... зробили. Як тепер керівництву доповідатимемо?»;
- критика-вимога: «Роботу доведеться переробити!»;
- критика-виклик: «Якщо припустили стільки помилок, самі і вирішуйте, як виходити з цього положення!»;

- критика-попередження: «Якщо ви ще раз припустите брак, вас буде звільнено!»

Загальні рекомендації з приймання відвідувачів.

Приймаючи відвідувача:

- не займайтесь одночасно іншими справами; якщо вам необхідно закінчити розмову по телефону або з іншим працівником, читання документа 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;

- намагайтесь не робити записів, коли він викладає суть свого прохання, оскільки це не сприяє довірчій, відвертій бесіді; вислухавши відвідувача, задайте йому запитання, 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, беззмістовними; не говоріть про те, в чому ви не впевнені;

- якщо проблема, яка турбує відвідувача, виходить за межі вашої компетенції, направте його у відповідну організацію або до потрібного йому працівника, підкажіть шляхи розв'язання проблеми; відвідувач не повинен шкодувати про втрачений час; він може бути не задоволений результатом бесіди, проте повинен відчувати, що йому прагнуть допомогти;

- намагайтесь 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 якомусь сказаних слів і відданих наказів, якими би неприємними наслідками це не загрожувало; зізнайтесь у помилці, якщо припустили її, не шукайте винних і тим більше не

придумуйте їх; зізнайтесь, якщо не праві,— все це лише сприятиме зростанню вашого авторитету, поваги до вас;

- не допускайте нетактовності і тим більше грубості щодо себе, своєї організації, предмета розмови, коло; 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.

Манери поведінки керівника цілком визначаються його загальною культурою і вихованістю. Добрі манери керівника, безумовно, зміцнюють його авторитет. Основа їх – скромність і витримка, уважне, тактовне ставлення до людей, вміння зрозуміти їхні цілі й інтереси, контролювати свої дії, об'єктивно оцінювати свої вчинки.

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

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Які існують форми ділових контактів?
2. Опишіть підготовку до ділового контакту.
3. Назвіть пункти плану бесіди.
4. Прокоментуйте алгоритм проведення ділових бесід.
5. Назвіть рекомендації для керівника щодо налагодження ділових контактів.
6. Які є елементи етики ділових контактів? Охарактеризуйте їх. Чи є вони актуальними в наш час?
7. Перелічіть рекомендації з прийняття відвідувачів.

ТЕМА 20. ТЕХНІКА КОНТАКТІВ З ПІДЛЕГЛИМИ

План

20.1. Загальні правила контактів керівника з підлеглими

20.2. Видавання завдань

20.3. Звіт підлеглого

20.4. Критика роботи підлеглого

20.5. Контроль роботи. Заохочення і стягнення

20.1. Загальні правила контактів керівника з підлеглими

У діяльності керівника найбільше значення мають контакти з підлеглими, їхня ефективність багато в чому визначається станом відносин між керівником і підлеглими. Ці відносини ґрунтуються на принципах, дотримання яких полегшує контакти керівника, знижує рівень протистояння адміністратора і виконавця, створює передумови для об'єктивної оцінки діяльності працівника і її результатів. *До основних принципів відносяться такі.*

1. Функції, обов'язки, права і відповідальність працівника точно і однозначно визначено і зафіксовано у відповідних документах.

2. Кожен працівник підлеглий одній особі, тобто своєму безпосередньому керівникові; передавання розпоряджень без відома керівника не допускається.

3. Кожне завдання містить вказівку про те, хто його виконує, хто за нього відповідає, що і за який час повинно бути зроблено, яким має бути результат.

4. Цілі організації, досягненню яких сприяє своєю працею виконавець, вищі за цілі підрозділу і особисті прагнення працівника.

Разом з тим є безліч рекомендацій, які дають змогу за умови дотримання їх підвищити ефективність взаємодії з підлеглим, посилити вплив керівника.

Так, спілкуючись з підлеглими, слід мати на увазі, що їх, з погляду сприйняття інформації, яка надходить від керівника, поділяють на три групи:

- активні – виявляють ініціативу, добре розуміють вказівки, точно і акуратно виконують усі елементи завдання, цікавляться метою організації, прагнуть брати активну участь у досягненні їх;

- пасивні – байдуже сприймають вказівки, байдужі до змісту роботи і справ організації;

- резистентні – чинять опір дії, часто і без підстав сперечаються з керівником, критикуючи організацію, не намагаються брати участь у її справах.

Діапазон впливу на підлеглих великий. Можна виділити, наприклад, серед них такі: переконання (порада, рекомендація), спонукання (прохання, пропозиція), примушування (наказ). Досвід і підготовка керівника, стиль поведінки, характер, темперамент, відносини, що склалися в колективі, і багато інших причин визначають вибір тієї чи іншої форми.

Підлеглих слід орієнтувати на подання допомоги керівнику. Допомога може бути різною: поради, рекомендації, дострокове виконання завдання, розробка варіантів вирішення, не передбачених завданням, пошук додаткової інформації, аналогій (наприклад, повідомлення про те, як на іншому підприємстві вчинили в подібній ситуації, тощо), передбачення можливих наслідків.

Використання цих та інших форм залучення працівників до управління вимагає від них розуміння завдань, поставлених перед організацією (керівником), самостійного мислення, ініціативи, творчого підходу до виконуваних функцій, зацікавленого ставлення до праці і її результатів.

Керівник, у свою чергу, також допомагає підлеглому. Проте ця допомога не повинна призводити до ситуації, коли підлеглий перекладає виконання своїх функцій на керівника. Керівник підрозділу, наприклад, не повинен звертатися до керівників інших підрозділів з витань, ямі мають вирішувати його підлегли.

Винятки з цього правила можливі, проте їх слід уникати. Підлеглий у межах своєї компетенції повинен самостійно (без участі керівника) підтримувати необхідні зв'язки з іншими службами.

Підлегли повинні володіти інформацією про проблеми, які стоять перед організацією (підрозділом) і її керівником. У противному разі вони не зможуть орієнтуватися в усіх напрямках роботи, втратять зв'язок із споживачами їхніх послуг і умови для творчості, і, що найголовніше, не зрозуміють своєї ролі у реалізації цілей, поставлених перед підприємством і його керівником. Тому до відома підлеглих необхідно доводити накази, розпорядження, плани, методики, листи, протоколи та інші документи. Досягти цього можна різними шляхами: направленням деяких документів безпосередньо виконавцю; організацією стендів з інформацією, що постійно оновлюється; проведенням нарад, на яких не тільки ознайомлюють із

змістом інформації, а й пояснюють її; створення умов, які забезпечують безперешкодний доступ підлеглих до максимально широкого кола джерел; стимулюванням до оволодіння і використання ними нової інформації.

Керівник повинен постійно підкреслювати важливість і необхідність тієї роботи, яку виконують підлегли. Це допоможе виробити у них розуміння престижності своєї праці і гордості за її високі результати.

Керівнику необхідно постійно підтримувати напружений робочий ритм, не допускаючи втрат робочого часу. При цьому підлегли повинні бути зайняті дійсно необхідною і важливою роботою. Неприпустимо доручати працівнику виконання непотрібних, надуманих операцій тільки для того, щоб створити видимість його зайнятості. Простої, неробство, непродуктивні витрати праці підлеглих – чекання прийому, погоджень, одержання і технічне оформлення документів, багаторазове переписування і редагування їх внаслідок неправильного порядку проходження, присутність без потреби на нарадах тощо – підривають дисципліну, демобілізують підлеглих, свідчать про погане управління, низьку організацію праці, є постійним джерелом невдоволення керівником, створюють підстави для конфліктів.

Керівник повинен прикласти всі зусилля до того, щоб підлегли були раціонально забезпечені роботою, яка б відповідала їхній освіті, досвіду, кваліфікації, якщо можливо, то нахилам і бажанням.

Керівник не повинен у присутності підлеглих виявляти занепокоєння, розгубленість, невпевненість у своїх силах. Абсолютно неприпустимі крик, лайка, необґрунтовані погрози, згадування «гріхів» та ін. Якщо працівник припустив помилку (недбалість, халатність тощо), то він повинен нести відповідальність і бути покараним за конкретну провину, а не за всі недоліки, які мали місце, скажімо, протягом останніх двох років. Керівник повинен мати велике терпіння, щоб вислухати аргументи, які кілька разів повторюються, довести і пояснити свою точку зору.

Спілкуючись з підлеглими, та й не тільки з ними, намагайтесь триматися впевнено. В цьому вам допоможуть такі рекомендації: тримайтесь прямо в присутності підлеглих; вітаючись, не подавайте розслаблену руку; не опускайте очі, сміливо витримуйте погляд співрозмовника. Пряма хода, чіткий крок, міцний потиск руки допоможуть виробити впевненість у собі і переконати в ній ваших

підлеглих.

Авторитету керівника, налагодженню в колективі товариських доброзичливих відносин сприяють щира увага керівника до підлеглих, інтерес до їхніх справ, знання прагнень, життєвих проблем тощо. Вміння відзначити людину – важлива риса майстерності керівника. Вона може виявлятися в різних формах: звертатися на ім'я та по батькові, привітати з успіхом, днем народження, одержанням квартири, великим виграшем, видужанням тощо.

Вчасно, доброзичливо, тактовно, інколи з гумором, але завжди ненастирливо виявлений інтерес до особи працівника має великий виховний і мобілізуючий вплив.

Крім викладених положень під час спілкування з підлеглими слід не забувати і такі рекомендації:

- якщо підлеглі добилися успіху – це їхня заслуга, якщо ж зазнали невдачі – це вина їхнього керівника;

- керівництво має бути виховним: знайти виконавця, вчити і виховувати його краще, ніж постійно все робити самому;

- при максимальному виключенні емоційно-особистих настроїв нерідко доцільно для вирішення конфлікту з підлеглими залучити третій бік – колектив. Виключити емоційні мотиви необхідно тому, що люди інколи забувають дійсні причини конфліктів і в цьому випадку діють тільки емоції;

- ніколи не намагайтесь повністю виключити можливість своєї неправоти; не говоріть «Ви не праві», а говоріть «Можливо, я не правий»;

- не бійтесь визнати свої помилки; це не підриває авторитету керівника, а навпаки, сприяє його зростанню;

- не вступаєте в полеміку з підлеглими з дрібниць, тим більше, не доводьте суперечку до конфлікту; це утруднює роботу і створює атмосферу недовір'я між керівником і підлеглими;

- за бажання досягти успіху в контакті з підлеглим використовуйте всі засоби – стимули, переконання, поради, рекомендації і лише в останню чергу – владу і наказ.

20.2. Видавання завдань

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.

Обов'язковою умовою для точного і повного виконання наказу або завдання, виявлення при цьому самостійності і творчої активності є постановка перед виконавцем граничне конкретних, точних і чітко сформульованих цілей і завдань. Необхідно впевнитись, видавши завдання, що підлеглі 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 строки слід контролювати.

Виконавець повинен завжди знати, чого від нього чекає керівник.

Видаючи завдання, слід передбачати форму його виконання, тобто розробити план: підготувати наказ, листа, 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 не доцільно.

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

Часті зміни завдання, складу виконавців і строків виконання викликають невпевненість, нестабільність у роботі найбільш сумлінних і кваліфікованих співробітників. Тому зміст завдання, його мету, очікувані результати і строки виконання повинен всебічно оцінювати керівник.

Крім того, треба враховувати, що одноманітна і монотонна робота з часом стає неприємною. В 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 вдосконаленню їхньої майстерності і професійних навичок.

Якщо завдання видають групі працівників, доцільно обговорити його з усіма майбутніми виконавцями. Під час обговорення кожен співробітник 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 співробітників може стати постійно діючим дорадчим органом при керівникові.

Під час видавання завдання повинен бути встановлений строк його виконання, якщо необхідно – строки проміжних етапів і робіт. Не слід зловживати вказівками «терміново», «негайно», «якомога швидше» тощо. Такі вказівки знижують їхню дієвість, свідчать про низьку організацію процесів управління. Неприпустимі ситуації, коли, дотримуючись вимог керівника, працівник, докладавши максимальних зусиль, виконує завдання у зазначений строк, а потім результати його праці довго не використовуються або ж ігноруються взагалі. Така практика зміцнює впевненість працівника в необов'язковості дотримання встановлених строків, у формальній ролі їх.

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

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 в установленний 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 10.05.2014 р.»).

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. Переконавання не повинне мати характеру упрощування, слід спиратись на досвід, аргументи, логіку, обов'язково враховувати психологію, інтелект і рівень підготовки підлеглого.

Звичайно, не можна виключити ситуації, коли логіка аргументів і авторитет керівника неієздатні. В таких умовах керівник використовує владу, спираючись на авторитет посади й 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 в сучасних умовах характеризується великою кількістю таких ситуацій. Демократизація, перехід до економічних методів управління, нові соціальні акценти, використання різних форм власності, зміцнення безпосередніх зв'язків підприємств із своїми партнерами, розвиток ринкових відносин у народному господарстві породжують багато нових, нетрадиційних проблем, більшість яких дійсно складні і не мають аналогів у нашій господарській практиці. Тому спроби деяких керівників самотійно, 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, бригади, відділу. При цьому треба враховувати елементи честолобства, стимулювати максимально повне використання можливостей працівника. Інколи варто підкреслити, що ніхто краще за вибраного 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 зникло бажання і надалі діяти ініціативно.

Працівникові, у виконавчій практиці якого переважають формальні елементи, схильному до скрупульозного розуміння доручень або неухважному, 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 авторитета. 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.

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, по-перше, щоб строки виконання їх були більш стислими; по-друге, завдання має відповідати можливостям і кваліфікації виконавця. Воно повинно мобілізувати творчі, професійні потенції 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, спричинює 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 виконання їх. Не завжди це легко зробити. 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 виявитись докладнішою і повнішою. Бажання керівника прислухатися до думки виконавця завжди впливає на останнього позитивно, змушуючи його діяти обдумано, 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 виконання їх. 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.

Нерідко доцільно виділити в завданні певні етапи, окремі частини, ділянки. Це дає змогу краще уявити проблему й ефективніше контролювати хід вирішення її.

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

Не слід давати працівнику одночасно кілька завдань. В разі потреби встановлюють черговість виконання їх. Нехтування цієї поради призводить до того, що працівник, діставши кілька завдань, установить зручну для себе пріоритетність виконання їх, 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 неприпустиме. 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 вищестоящего начальника. Тим більше неприпустимо, якщо підлеглий сам вирішує, що виконувати раніше. Такий порядок вносить невизначеність в управління, підриває впевненість керівника в 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 прикласти 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 він використовує такі прийоми:

- посиляється на зайнятість;
- намагається переконати, що доручення не входить до обов'язків підлеглого, передбачених, зокрема, посадовою інструкцією. При цьому слід зазначити, що посадова інструкція підлягає періодичному перегляду і затверджується керівником. Таким чином, він має право змінити те або інше її положення, крім того, в тексті інструкції слід зазначити, що працівник виконує оперативні та інші вказівки керівника, які впливають із реальних виробничих обставин;
- доводить, що виконання завдання залежить від третьої особи;
- вимагає допомоги, яка явно не може бути надана;
- посиляється на відсутність необхідного досвіду, знань, недостатню кваліфікацію; така ситуація спонукає керівника навчати підлеглого або допомагати йому; в тому й іншому випадках частину роботи і відповідальності бере на себе керівник.
- шантажує безпосереднього керівника погрозами скарг на адресу вищестоящої або громадської організації, тощо;

- посилається на те, що виконання завдання нічого не змінить у загальному безладді, а тому не слід починати;

- вказує на неточність або незначну помилку в формулюванні завдання і доводить, що воно не зрозуміле і, в зв'язку з цим, виконати його неможливо;

- намагається 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.

20.3. Звіт підлеглого

Звіт підлеглого про виконання конкретного завдання, доручення або вказівки здійснюється в усій формі; письмові звіти (довідки, доповідні записки тощо) використовують значно рідше.

Форма звіту може бути різною – докладна доповідь, коротка інформація, повідомлення про виконання тощо.

Приймаючи звіт підлеглого, доцільно керуватися такими положеннями. Якщо завдання виконано в повному обсязі, своєчасно і без порушень умов, зазначених у ньому, спеціально інформувати про це керівника недоцільно: відсутність усної чи письмової інформації свідчить про те, що завдання виконано в межах установлених параметрів. Якщо завдання виконано частково, не може бути виконано повністю або своєчасно, керівника слід інформувати до закінчення встановленого строку виконання (в разі появи перших ознак, які свідчать про порушення).

Звітуючись про виконання завдання, працівник повинен чітко уявляти результат, якого чекає від нього керівник. Помилка, яка трапляється часто, – це підміна результату методами виконання завдання (провели нараду, написали листи, з'їздили в відрядження та ін.). Вибір методів виконання завдань – справа підлеглого і здебільшого керівника не цікавить. Працювати багато – не означає працювати ефективно. Крім того, не виключена можливість симуляції діяльності. Загальновідомо: чим меншою мірою визначено критерій корисної роботи співробітника, тим ширші можливості для імітації бурхливої діяльності.

У спілкуванні з підлеглими, в їхніх звітах, виступах на нарадах, рапортах важливо вміти відокремиш реальні результати від звіту про них, роботу – від імітації діяльності.

Звіт, який інформує керівника про те, що завдання не виконано повністю або частково, повинен включати причини невиконання, пропозиції підлеглого про подальшу роботу, його думку про те, що він може зробити сам і в чому потребує допомоги керівника. Із звіту підлеглого має бути зрозуміло: результату досягнуто, вірогідність позитивного результату велика або мала, проблему зовсім не вирішено, яких заходів слід вжити та ін.

Нерідко виконавець пояснює невиконання завдання недоліками в роботі інших співробітників. Завдання керівника — створення механізму, який дає змогу в перебою знаходити конкретних винуватців. Основа такого механізму — чіткий і глибокий розподіл функцій, обов'язків і прав працівників.

Результатом звіту підлеглого може бути рішення керівника подати йому допомогу. Вона може бути в формі поради, рекомендації, прямої участі керівника в роботі, залучення додаткових ресурсів (люди, час, матеріали) тощо. При цьому слід мати на увазі дві обставини. По-перше, порада, рекомендація керівника інколи сприймаються підлеглими як наказ. В цьому разі відповідальність підлеглого знижується, частину їх бере на себе керівник. По-друге, чим глибше вникає керівник у процес виконання власного доручення, тим меншим стає обсяг повноважень підлеглого, тим нижчий рівень його відповідальності. Нерідко підлеглий свідомо прагне перекласти свою компетенцію на керівника і уникнути особистої відповідальності за стан справи.

Своєчасність і точність — обов'язкові умови будь-якої роботи і звіту про неї.

20.4. Критика роботи підлеглого

Навіть в умовах високоорганізованого процесу управління, належної кваліфікації працівників, чіткого розподілу функцій між ними, керівник періодично змушений висловлювати своє незадоволення організацією роботи підлеглого, її результатами або поведінкою в більш або менш різкій формі (вказати на помилку, оголосити догану тощо). Вимогливість керівника до себе і підлеглих повинна бути постійною. Це один із основних факторів чіткої організації, порядку, дисципліни, старанності. Піддаючи підлеглого критиці, виражаючи незадоволення його роботою, керівнику слід дотримуватись рекомендацій, які дають змогу зробити критику більш дієвою і ефективною.

Про недоліки в роботі підлеглого потрібно говорити твердо,

прямо, не соромлячись. Разом з тим підлеглий повинен мати можливість вільно і відкрито викласти свої міркування, оцінки і зауваження.

Неприпустимо критикувати заради критики, для залякування, створення «напруженості» в роботі тощо. Така критика призводить до того, що підлеглі бачать перед собою постійно незадоволеного начальника, який завжди і в усьому прагне виявити недоліки, недоробки.

Поступово у підлеглих виникає байдужість до зауважень такого керівника («як би не зробив, він завжди незадоволений», «йому однаково не догодиш», «навіщо старатись»). Очевидно, що атмосфера постійного незадоволення керівника і викликаного цим нервово-емоційного напруження негативно позначається на роботі підлеглих. Тому критика на адресу підлеглого має бути конструктивною, тобто крім вказівок на помилки й недоліки, вона повинна містити вказівку про те, що і як потрібно виправити, акцентувати увагу не стільки на самому порушенні, скільки на причинах, які його спричинили, містити думку про те, як їх усунути. Важливо пам'ятати, що небезпечні не так помилки і прорахунки, як їх повторюваність.

Критика підлеглого, навіть різка, має бути доброзичливою, спрямованою на досягнення інтересів колективу, працівника, найшвидше подолання недоліків. Неприпустимо принижувати працівника, зачіпати його самолюбство і гідність, виявляти неповагу. Висловлювання керівника не повинні породжувати у працівника невпевненість у своїх силах, викликати сумніви в здатності виправити помилки і в майбутньому не допускати їх, працювати краще. Навпаки, вони покликані об'єктивно оцінити свої дії, проаналізувати причини, які заважають добре працювати, викликати бажання довести, що працівник може змінити ситуацію, добитися кращих результатів, виправдати довір'я керівника. Таким чином, критика повинна викликати не занепад сил, а збільшення енергії, спрямованої на досягнення значних результатів.

Зауваження підлеглому, незадоволення ним краще висловлювати один на один, особливо коли це відбувається вперше. Вважають, що така критика діє тоді, коли підлеглий відповідально ставиться до своїх обов'язків, визнає помилку, вважає догану справедливою. Така форма критики не зменшує повагу керівника до підлеглих, рідше призводить до образи, бажання помститися, створити «опозицію» тощо.

Критика на зборах, в присутності колег, керівників і підлеглих – надзвичайно серйозна міра покарання, її можна вважати виправданою тільки у виняткових випадках. Правило «хвалити при всіх, а критикувати один на один» не універсальне, але в більшості ситуацій саме воно доцільне. Прилюдна критика керівником дій підлеглого використовується в тому випадку, коли інші методи безрезультатні.

При можливості слід прагнути рідше карати і частіше допомагати працівнику виправити допущену помилку, особливо якщо це трапилось вперше, а також при виконанні складного завдання або в процесі роботи, яка виконувалась за ініціативою самого виконавця.

Не варто карати за дрібниці; досить тільки згадати про них. Постійний акцент на незначні недоліки свідчить про те, що керівник шукає привід для вираження незадоволення, або він недостатньо компетентний для виявлення і аналізу серйозних недоліків.

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

20.5. Контроль роботи. Заохочення і стягнення

Без системного контролю і постійної перевірки виконання ефективного управління виробництвом неможливе. Контроль дисциплінує виконавців, підвищує їхню відповідальність, сприяє підвищенню професіоналізму і культури праці. Треба надати можливість виконавцю виконати завдання. Це необхідна умова, яка дає змогу керівнику здійснити контроль, бути справедливим, об'єктивно оцінити виконання. Тому насамперед у розмові з виконавцем слід з'ясувати його думку про завдання, передбачувані труднощі, рівень забезпеченості ресурсами, інформацією тощо.

Перевіряючи виконання, звертайте увагу на вирішення головних завдань, досягнення основних, а не другорядних результатів, дотримання поставлених умов і обмежень. Не слід перетворювати контроль на дріб'язкову опіку. Це заважає виявленню ініціативи і самостійності підлеглих. Не намагайтесь перевірити кожний крок працівника, такий підхід малоефективний. Дійсно, постійний контроль за кожною дією працівника буде сприйнятий останнім як форма недовіри, як сумнів у його добросовісності і лояльності. Авторитет керівника в цьому випадку похитнеться.

Значно ефективніше здійснювати контроль за загальним

напрямом дій працівника, за результатами, яких йому вдалось досягти. Такий контроль менш трудомісткий, ніж спроби все передбачити, в усе вникнути, докладно простежити дії підлеглого.

Якщо є така потреба, керівник може встановити контроль за проміжними результатами. В цьому випадку він визначає строки, коли виконавець повинен повідомити про стан дорученої йому справи. І якщо в ході виконання завдання виникають труднощі, непередбачені ситуації, інформація про це повинна надходити від підлеглого. Відсутність такої інформації, як уже зазначалось, дає змогу керівнику зробити висновок про те, що відхилення у ході виконання завдання не спостерігались.

Контролюючи виконання роботи, керівник повинен інформувати виконавця про те, як він просувається до мети, як досягнуте відповідає задумам, як оцінюються результати. Крім того, при зміні рішень, настанов, цілей керівник має повідомити про це виконавців. У протилежному разі критерії контролю зміняться, а виконавець прагнучиме досягти результату, який уже неактуальний.

Під час контролю може виникнути ситуація, аналіз якої дасть змогу виявити, що труднощі виконання пов'язані з недоліками прийнятого керівником рішення. У цьому випадку керівнику слід визнати помилку, змінити своє рішення, а відповідно і завдання виконавців, допомогти їм налагодити роботу в новому напрямі.

У разі, коли керівник задоволений результатом, досягнутим підлеглим, форма заохочення може бути різною: вдячність, поздоровлення з успіхом, визнання професійною зростання, зниження на певний період загального або творчого навантаження (надання відпустки), цікаве відрядження або участь у заходах, престижних для виконавця, матеріальна винагорода, пропозиція виступити перед колегами з розповіддю про свої методи роботи та ін.

У будь-якій роботі можливі недоліки або помилки, за які працівник може бути покараним. У розпорядженні керівника є засоби, за допомогою яких він може виявити своє ставлення до працівника у зв'язку з його провиною зауваження, засудження (один на один або в колективі), догана, позбавлення премії, пониження в посаді, зменшення розміру заробітку, впровадження суворої звітності працівника, скасування деяких пільг і переваг тощо.

Виражаючи своє незадоволення діями працівника, керівник повинен враховувати таке:

- суворіше має бути покараним не той працівник, який погано

виконав роботу, а той, хто її не доробив, або взагалі не починав;

- можливо у тому випадку, коли керівник вважає такий підхід виправданим, знайти привід, щоб почати розмову з позитивних моментів у роботі підлеглого, згадати його досягнення і успіхи, відзначити, що вони не залишились непоміченими.

Підлеглий повинен зрозуміти, що догана оголошується за конкретну провину, яка спричинила матеріальні збитки, порушення договірних зобов'язань, втрати часу або додаткові затрати.

Тон розмови керівника повинен бути офіційним; підвищення голосу, грубість, невитриманість неприпустимі. Разом з тим, висловлюватись слід твердо і впевнено. У підлеглого не повинно виникнути відчуття, що догана – формальність, до якої вдається керівник, що вона оголошена під впливом когось.

У сучасних умовах загроза санкцій як методу керівництва суттєво знизилась. Лише у деяких випадках стягнення є стимулом до кращої роботи. Помилкова думка: чим значніше покарання за виявлені недоліки, тим краще працюватимуть підлеглі. Якщо така думка панує, то підлеглий шукає не шляхи поліпшення своєї роботи, а способи приховати недоліки, уникнути відповідальності. Тому мета – це не стільки виявлення недоліків, що само по собі, звичайно, важливо, а визначення невикористаних можливостей для підвищення ефективності праці, орієнтації на пошук і використання нових методів, на сумлінність, ініціативу, самостійність мислення, оперативну реакцію на зміни умов господарювання.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. На підставі яких принципів будуються взаємовідносини керівника з підлеглими ?
2. Як класифікують підлеглих з погляду сприйняття інформації?
3. Які існують групи підлеглих?
4. Перелічіть обов'язки підлеглих?
5. Опишіть рекомендації щодо сприйняття підлеглими вказівок та завдань.
6. Які є форми звіту підлеглих?
7. Якою має бути критика роботи підлеглого?
8. Опишіть контроль роботи підлеглого.
9. Які існують види заохочення і стягнення?

ТЕМА 21. ОСНОВИ ВЗАЄМОДІЇ КЕРІВНИКА І СЕКРЕТАРЯ

План

21.1. Особливості взаємодії керівника і секретаря

21.2. Робота секретаря з документами та організація прийому відвідувачів

21.3. Участь секретаря у підготовці і проведенні нарад

21.4. Організація робочого часу керівника

21.5. Підтримання ділових контактів керівника, приймання делегацій і гостей, виконання доручень

21.1. Особливості взаємодії керівника і секретаря

Секретар – одна з головних фігур у безпосередньому оточенні керівника, його постійний помічник, а нерідко і довірена особа.

Ефективність і культура обслуговування керівника значною мірою визначаються якістю праці секретаря.

Основу вимог до організації секретарської діяльності становлять повага до людей, уважність і чуйність до їхніх потреб, раціональне використання праці і часу працівників і громадян, підвищена відповідальність, високий професіоналізм, старанність і акуратність, постійне подолання формально-бюрократичних елементів у праці.

Умовно можна виділити два типи секретарської діяльності: здійснення повністю або значною мірою діловодного обслуговування апарату управління або великого підрозділу і виконання при цьому функцій секретаря керівника; виконання функцій тільки секретаря керівника.

Між цими типами секретарської діяльності не має принципової відмінності. Проте завдання і коло обов'язків секретаря-універсала в установі істотно відрізняються від завдань і обов'язків секретаря, покликаного обслуговувати тільки керівника.

Секретар невеликої установи здійснює діловодне обслуговування апарату управління, виконує друкарські роботи, нерідко є особою, яка відповідає за архів, обслуговує телетайп, телефакс, забезпечує працівників канцелярським приладдям, веде облік явки співробітників на роботу, виконує функції кур'єра, а також інші операції. В тому числі з обслуговування керівників.

Секретар, зайнятий виключно або головним чином обслуговуванням керівника, виконує інші функції. Європейська асоціація

професійних секретарів так визначає їхню основну роль: знати суть діяльності свого керівника, вміти значну частину його роботи брати на себе.

З цього погляду, *перед секретарем керівника поставлено такі завдання:*

- всебічне сприяння економії робочого часу керівника, полегшення його праці, вивільнення керівника від виконання нетворчих, рутинних операцій;
- поліпшення інформаційного забезпечення керівника;
- створення умов, що сприяли б високопродуктивній і ефективній праці керівника;
- підвищення професійно-ділової кваліфікації і авторитету керівника і очолюваних ним організацій.

Деякі керівники недооцінюють тієї допомоги, яку може подати секретар, його функції нерідко зводяться до машинопису, передавання документів і усних вказівок, «охорони» дверей кабінету керівника. Це можна пояснити, з одного боку, низьким рівнем ділової кваліфікації, з другого – недовірою до можливостей секретаря і тому недостатньою вимогою до його діяльності.

Виходячи з уміння секретаря, довіри до нього, можливості підвищення його кваліфікації та інших факторів, кожний керівник формулює вимоги до свого секретаря.

Основні функції секретаря, пов'язані з поданням безпосередньої допомоги керівнику, можна звести в такі групи:

- робота з документами;
- контроль за станом робочого місця керівника;
- організація зв'язку керівника;
- організація приймання відвідувачів;
- участь у підготовці і проведенні нарад;
- організація робочого часу керівника;
- підготовка і оформлення відряджень керівника;
- оперативне довідково-інформаційне обслуговування керівника;
- виконання особистих доручень керівника;
- підтримування робочих контактів з підлеглими;
- дії в екстрених випадках.

Секретар може виконувати інші роботи і доручення, потреба в яких продиктована умовами діяльності організації, стилем роботи керівника, характером стосунків між керівником і секретарем та іншими факторами.

При призначенні на роботу секретар повинен бути проінструктований керівником. Інструктаж не дублює посадову інструкцію секретаря, а доповнює її рядом конкретних вимог.

Ці вимоги відображують стиль роботи керівника, його навички і звички. Секретар зобов'язаний ретельно враховувати їх у роботі. Інструктуючи секретаря, слід звернути його увагу на встановлений порядок, традиції, що склалися, і особливості роботи і поведінки керівника.

Секретар зобов'язаний:

- уміти друкувати на двох мовах, а бажано на трьох, стенографувати, виконувати всі діловодні операції (реєстрація, контроль, складання і оформлення документів, формування справ, розробка номенклатури, підготовка справ до зберігання тощо);

- знати основи архівної справи, правила експлуатації технічних засобів, які використовують у канцелярській роботі, техніку роботи на комп'ютері;

- знати основи психології і організації управлінської праці.

Досвід організаційної роботи. Секретар повинен уміти самостійно організовувати свою працю, враховуючи вимоги керівника, умови роботи, особливості діяльності апарату управління.

Бажання працювати і відповідні здібності. Почуття відповідальності. Робота секретаря повинна характеризуватись високим ступенем надійності при виконанні поставлених керівником завдань, готовністю приймати на себе відповідальність за їхню реалізацію.

Самостійність, ініціатива. Секретар повинен уміти в необхідних ситуаціях приймати самостійні рішення, виходячи із загальних настанов керівника. Ініціативу, яку при цьому виявляє секретар, слід підтримувати, проте не виходити за певні рамки: неприпустима підміна керівника секретарем.

Точність, акуратність, пунктуальність, ретельність.

Комунікабельність. Вміння спілкуватись, тактовно вступати у контакт, розуміти присутніх і викликати їхню підтримку; бажання бути корисним; запропонувати свою допомогу.

Уміння поводити себе з людьми. Витримка, тактовність, вміння зберігати службові і особисті таємниці, чуйність.

До важливих особистих якостей секретаря належать підтягнутість охайність, вміння одягатися, враховуючи ділову обстановку, здатність і бажання швидко реагувати на зміну ситуації, прагнення

поліпшити знання, ділову культуру, інтерес до діяльності керівника.

21.2. Робота секретаря з документами та організація прийому відвідувачів

Частина документів надходить керівнику для розгляду, прийняття рішень, оформлення резолюції. При роботі з цими документами секретар може подати допомогу керівнику таким чином.

По-перше, вибором документів, з яких рішення може бути прийнято в апараті управління без участі керівника. Це вивільнить його від потреби читати і розподіляти велику кількість другорядних документів.

По-друге, вибором матеріалів, які можуть допомогти керівнику при розгляді документів, що надходять, правильно оцінити ситуацію і прийняти необхідне рішення.

По-третє, вибором і передаванням керівнику документів, які потребують невідкладного прийняття рішень (виконання).

При роботі з документами, які передають керівнику для підпису і затвердження, завдання секретаря інші. Передусім він повинен дбати про те, щоб документи були грамотно надруковані, оформлені відповідно до діючих вимог, передавались керівнику і повертались ним у встановлений час. Нехтування цими правилами призводить до того, що керівник змушений повертати документи (немає візи, додатку, посилання на нормативне джерело тощо), а отже, двічі розглядати той самий документ.

Секретар, подаючи на підпис документ, якщо необхідно, добирає матеріали, які можуть допомогти керівнику оцінити ті чи інші його положення. Наприклад, подаючи на затвердження керівнику новий штатний розклад, доцільно прикласти до нього нині діючий, обґрунтування введення нових підрозділів і посад. На вимогу керівника секретар подає йому раніше одержані документи або їхні копії. Все це зобов'язує секретаря стежити за станом справ у підрозділах, правильністю формування справ та ін.

Стенографія, машинопис і копіювання документів. Усі завдання керівника з машинописного оформлення документів слід виконувати швидко, грамотно, охайно.

Організаційно-розпорядчі документи готують згідно з вимогами стандартів, за дотримання яких відповідає секретар. Документи необхідно передавати керівнику повністю готовими до підпису, затвердження або використання. Секретар звіряє машинопис з

рукописом, виявляє і виправляє помилки, розкладає примірники та виконує інші аналогічні операції, вивільняючи тим самим керівника від потреби перевіряти кожен документ. Крім того, секретар за дорученням керівника повинен перевірити посилання на літературу, назви, дати і номери документів, про які йшлося в надрукованому ним документі, назву організації, прізвище, ініціали та ін.

Надрукований матеріал секретар повертає керівнику разом з чорновиками чи магнітною плівкою, на яку було записано промову.

Аналогічні операції виконує секретар при виготовленні машинописних копій. Якщо необхідно, їх завіряють.

При копіюванні документів секретар контролює якість копій, відповідність тиражу, замовленню, розкладає їх на окремі примірники, нумерує аркуші і передає матеріал керівнику.

Досвідчений секретар повинен володіти основами стенографії і, якщо необхідно, записати бесіду керівника, хід наради тощо. Секретар допомагає стенографістці розшифрувати стенограму і надрукувати її.

За вказівкою керівника досвідчений секретар може самостійно складати нескладні листи-запити, повідомлення, відповіді на запити. Така практика прийнята в небагатьох установах. Тим часом вона дає змогу досягти належного ефекту: вивільнити керівника від повторного звернення до документа, значно прискорює розгляд справ в установі. На вимогу керівника секретар повинен уміти скласти коротку довідку, нескладну таблицю, графік, звіт та ін. Можна стверджувати, що участь секретаря в створенні документів – один із найефективніших шляхів подання допомоги керівнику. Його завдання полягає в тому, щоб постійно підвищуючи вимоги до кваліфікації секретаря, добитися самостійного виконання ним відповідних робіт і операцій.

Допомога керівнику в організації і проведенні прийому відвідувачів – одне з основних завдань секретаря. Можна виділити три групи осіб, з якими керівник підтримує постійні ділові контакти: співробітники установи; представники інших організацій; громадяни, яких керівник приймає з питань, що належать до компетенції очолюваної ним установи.

Загальна вимога до секретаря під час приймання відвідувачів полягає в тому, щоб частину осіб, які прийшли до керівника, направляти до інших працівників. При цьому, безумовно, не повинні страждати інтереси справи і дотримуватись права громадян.

Організовуючи прийом співробітників, доцільно дотримуватися

таких рекомендацій.

1. Керівник повинен інформувати секретаря про осіб, яких він може прийняти в будь-який час без попередньої домовленості. Решту співробітників керівник, як правило, приймає у встановлений час, про який секретар зобов'язаний всіх інформувати. За бажанням керівника секретар може здійснити попередній запис працівників, що дасть змогу у деяких випадках скоротити час на чекання прийому; з цією ж метою секретар може по телефону в той чи інший момент запросити співробітника.

2. Якщо співробітник наполягає на зустрічі з керівником у не відведений для прийому час, секретар зобов'язаний доповісти про це керівнику, повідомивши прізвище співробітника і суть питання, яке його цікавить; надалі секретар діє згідно з вказівками керівника, інформуючи про них співробітника.

3. Ряд керівників додержують зовні демократичного принципу «кожний може прийти до мене в будь-який час», який приваблює своєю демократичністю. Проте з погляду організації управління і роботи керівника це не можна визнати правильним. Завжди відчинені двері кабінету, постійне відвертання уваги керівника не сприяють продуктивній праці, дисципліні співробітників, зберіганню працездатності керівника.

4. Організовуючи прийом працівників інших установ, секретар зобов'язаний з'ясувати, чи погоджено заздалегідь (лист або по телефону) зустріч певної особи з керівником; якщо так – секретар інформує керівника про прибуття цієї особи; якщо необхідно, нагадує йому про майбутній візит і надалі діє відповідно до його вказівок. Якщо попередньої домовленості не було, секретар, з'ясувавши суть питання, назву організації, з якої прибула особа, і його прізвище, оцінює добуту інформацію і, якщо можливо, направляє цю особу у відповідний структурний підрозділ. Якщо це неможливо, секретар доповідає керівнику і діє надалі відповідно до вказівок.

5. Ні за яких обставин секретар не повинен направляти осіб, що прибули, до керівника без попереднього його повідомлення. Представляючи відвідувача, секретар чітко називає його прізвище, посаду, організацію. Ні за яких умов відвідувач не повинен заходити у кабінет керівника без доповіді секретаря.

6. Якщо керівник відсутній у раніше призначений час для прийому з причин, відомих секретарю, останній зобов'язаний від імені керівника вибачитись, пояснити причину його відсутності

(затримання) і погодити час наступної зустрічі.

Істотно відрізняються від викладених *обов'язки секретаря, які стосуються прийому громадян*. Здебільшого він виконує такі функції:

- реєструє громадян, які бажають потрапити на прийом до керівника. При цьому в реєстраційній формі (журналі, картці) вказують відомості про відвідувача; подані ним документи. Досвідчений секретар може вказати на відсутність документів, необхідних для розгляду справи;

- забезпечує порядок у приймальні під час прийому (регулює черговість, добирає на вимогу керівника необхідні документи, запрошує працівників апарату управління тощо);

- в разі потреби записує розмову керівника з особою, яка прибула на прийом, робить позначення про хід справи в картці чи журналі та ін.

Під час прийому працівників інших установ і громадян секретар не залишає своє робоче місце, щоб на вимогу керівника викликати працівника, подати документи та ін.

Телефон керівника під час прийому переключають на секретаря.

Як правило, керівник приймає відвідувачів «один на один». Проте на його прохання секретар може бути присутнім під час розмови і робити необхідні керівнику записи. Закінчивши прийом відвідувача, керівник або за його проханням секретар фіксує в журналі або картці рішення. Якщо необхідно, встановлюють контроль за його виконанням.

Поведінка, стиль роботи, етикет секретаря, мистецтво ділового спілкування повинні бути спрямовані на підтримку авторитета керівника і організації, яку він представляє. При цьому основним має бути максимальне в рамках закону задоволення інтересів громадян, господарських партнерів, повага до відвідувача, створення сприятливих умов для вирішення питань, які виникають.

Зв'язок між керівником і секретарем під час прийому можна підтримувати засобами візуальної і звукової сигналізації. Наприклад, відвідувач дуже наполегливий, нетактовний і в разі незадоволення рішенням керівника, не залишає кабінету, знову й знову повертається до свого питання, здійснює тиск на керівника, погрожуючи. У цьому випадку умовним сигналом керівник може викликати секретаря, який зауважить, що час прийому вичерпаний, керівник зайнятий, його чекають інші відвідувачі.

Якщо керівник відсутній, секретар повинен попередити тих, хто

записався на прийом. Якщо це зробити неможливо, він від імені керівника просить вибачити його і пропонує інший час прийому.

Необхідно створити сприятливі умови для відвідувачів, які чекають прийому. В приймальні повинні бути зручні стільці або крісла, вішалки, столик з газетами та журналами, письмові приладдя, графин з водою тощо. Приймальну слід провітрити. Бажано стільці для відвідувачів розміщувати не по периметру приймальні, а в одній її частині.

Приймальня повинна бути просторою і зручною для відвідувачів. Розміщення місць чекання не повинно заважати працівникам виконувати свої функції, відвертати увагу секретаря. У приймальні не повинно бути нічого зайвого.

Разом з організацією свого робочого місця керівнику слід звернути увагу і на інтер'єр приймальні, обладнати її сучасними меблями, підібрати квіти, зелені рослини, художні твори (малюнки, естампи, фотографії, художньо виконані схеми, макети та ін.), стилізовані зображення предметів, що стосуються діяльності підприємства.

Від секретаря залежить, в якому настрої буде відвідувач, вступаючи в контакт з керівником. Тому секретар повинен докласти всіх зусиль до того, щоб чекання прийому було спокійним, доброзичливим, виконувати відносно прості прохання відвідувачів, не створювати штучних труднощів у прийомі громадян.

21.3. Участь секретаря у підготовці і проведенні нарад

Нарада (збори, планерка, п'ятихвилинка) – один із найвідповідальніших і трудомістких елементів у роботі керівника. До 50 % свого робочого часу він використовує на її організацію і проведення.

Вітчизняна практика свідчить про те, що активна і дійова участь секретаря в підготовці і проведенні наради є скоріше винятком, ніж правилом. Між тим зарубіжний досвід не залишає сумнівів у тому, що значна частина роботи з підготовки і проведення нарад може бути виконана секретарем.

Основна мета секретаря при підготовці і проведенні нарад: сприяти скороченню витрат робочого часу керівника, зразковій організації наради і тим самим задоволенню вимог його учасників, підвищенню авторитета керівника, оперативній і ефективній реалізації прийнятих на нараді рішень.

Для досягнення цієї мети керівник повинен вимагати, а секретар бути готовим виконати такі операції:

- скласти згідно з інформацією, що надійшла від керівника, список учасників наради і повідомити їх про місце, час (початок і закінчення), порядок денний, доповідачів і регламент наради (для цього використовують телефон, радіо, особисті контакти, об'яви, запрошення та ін.);

- здійснювати контроль за підготовкою і забезпеченням запрошених необхідними матеріалами (тезами, проспектами) і канцприладдями, якщо необхідно, секретар самостійно виконує ці операції;

- зареєструвати тих, хто прибув на нараду, і керувати цією роботою; доповідати керівнику перед початком наради про чисельність тих, хто прибув, і про наявність доповідачів;

- підібрати для керівника матеріали, необхідні для проведення наради (список присутніх, регламент, назва і адреса організацій та ін.);

- підготувати ілюстративний матеріал згідно з представленою керівником інформацією (графіки, схеми, таблиці тощо);

- вести протокол наради; допомагати стенографістам, контролювати їхню роботу;

- виконувати по ходу наради оперативні вказівки керівника; подавати технічну допомогу членам президіями;

- оформити протокол або стенограму, розмножити їх, розіслати матеріали наради;

- встановити контроль за виконанням прийнятих рішень і інформувати про це керівника.

Успіх діяльності секретаря залежатиме від його вміння, навичок, активності, готовності нести відповідальність, довіри, яку виявляє йому керівник.

21.4. Організація робочого часу керівника

Належним чином організована робота з секретарем дасть змогу керівнику скоротити витрати праці, підтримати бажаний ритм роботи, уникнути запізнь, підвищити рівень організації діяльності підлеглих.

Спільна праця керівника і секретаря буде ефективною, якщо вони вдвох додержуватимуть певних рекомендацій. Так, керівник повинен ознайомити секретаря з планами заходів, в яких він братиме

участь (на рік, квартал, місяць, тиждень); чітко сформулювати свої вимоги до секретаря; розробити і затвердити його посадову інструкцію; ознайомити секретаря з графіком своєї роботи або, якщо його немає, спільно з секретарем розробити його.

Секретар повинен нагадати керівнику про призначені зустрічі, переговори, участь у різних заходах і вживати заходів до кращої організації їх; суворо додержувати встановленого графіка роботи керівника (наприклад, передавати і одержувати документи, здійснювати прийом громадян і підлеглих тільки у встановлений час); не допускати втрат часу керівника (керівник не повинен чекати співробітника, абонента, документи, машину та ін.); з повагою ставитись до праці керівника (звертатись до нього слід лише тоді, коли ніхто інший вирішити проблему, що виникла, не може).

Особисті плани керівника і секретаря слід погоджувати.

Секретар у міру своєї компетенції сприяє більш повному інформаційному забезпеченню керівника. Напрями цієї діяльності різноманітні.

Передусім секретар інформує керівника про діяльність підприємства підготовкою щоденних зведень, веденням відповідних табло. Він здійснює також пошук, обробку і зберігання інформації, яка може бути корисною для керівника. З цією метою стежить за публікаціями в періодичних виданнях. Секретар інформує про повідомлення преси, радіо, телебачення, що стосуються інтересів керівника.

На прохання керівника секретар зобов'язаний повідомити точну і повну назву тієї чи іншої організації, її адресу і телефон, прізвище, ім'я і по батькові, вчений ступінь, почесне і вчене звання її керівника; розклад усіх видів транспорту; режими роботи підприємств і організацій, з якими керівник підтримує відносини (графік роботи, система перепусток); прізвища, адреси, телефони керівників підприємства.

Керівник повинен досить повно розкрити перед секретарем коло своїх інтересів, проблем, завдань, напрямів діяльності. Відповідно до цього секретар готує інформаційні матеріали. Разом з тим у міру своєї компетентності і уявлень про те, що може становити інтерес для керівника, секретар може і самостійно вибрати джерела інформації і підготувати відповідні матеріали.

Один з основних обов'язків секретаря – інформування керівника про виконання доручень, проведення заходів та ін. Як правило, таку

інформацію повідомляють усно. Проте деякі керівники віддають перевагу письмовим звітам. Слід враховувати, що керівник нерідко протягом робочого дня відсутній (зайнятий поза підприємством) і інформація повинна бути передана йому після закінчення робочого дня секретаря. У цьому випадку використовують письмові звіти.

Рекомендується така структура звіту: посада і прізвище працівника (працівників), місце, час, суть події, найважливіші її епізоди, результат, вжиті заходи, стан на момент складання звіту.

Витрати часу керівника на телефонні переговори становлять 6 % його робочого часу. Постійні і безконтрольні телефонні дзвінки відволікають керівника, порушують режим роботи, не дають змоги зосередитись, викликають потребу вибачатись перед співрозмовником (відвідувачем).

Основне завдання секретаря – виключити по можливості більшу частину телефонних звернень до керівника, сприяючи при цьому повному задоволенню вимог абонентів. Для цього секретар повинен досить глибоко знати функції організації, підрозділів і окремих працівників.

Секретар повинен бути добре поінформований, хто, коли і з яких питань може бути з'єднаний з керівником, Тактовна відмова розмови з керівником – необхідне вміння секретаря.

Друге завдання секретаря – аналіз одержаної по телефону інформації з метою визначення тієї, яка негайно повинна бути передана керівнику у вигляді списку, нагадування тощо.

Секретар організовує також міжміські переговори керівника. При веденні таких переговорів секретар за вказівкою керівника може записати дані, доручення, викликати співробітників та ін.

Секретар зобов'язаний інформувати керівника про те, хто і з якого питання дзвонив, коди він був відсутній. Для цього використовують спеціальні бланки, в яких записують час дзвінка, посаду і прізвище абонента, зміст питання, інформацію секретаря.

Збереження таємниці телефонних розмов керівника – обов'язкова умова роботи секретаря. Керівник повинен повідомити секретаря про час відсутності і місцеперебування, той, якщо необхідно, може дати вичерпну довідку або з'єднати з керівником.

Постійний зв'язок керівника з секретарем може здійснюватись за допомогою візуальної або звукової сигналізації. Такий зв'язок дає змогу підвищити оперативність виконання вказівок керівника. За допомогою, наприклад, дзвінка або невеликого світлового табло, яке

встановлено на робочому місці секретаря, керівник викликає співробітників, дає вказівки, повідомляє про свої бажання і дії («Прошу не турбувати», «Зайдіть», «Запросіть головного інженера», «Викличте машину тощо»).

За вказівками керівника секретар виконує роботи з підготовки відряджень і оформлення результатів їх. Керівник повинен заздалегідь інформувати секретаря про майбутнє відрядження, тобто повідомити про нього відразу ж після прийняття відповідного рішення.

Слід визначити населені пункти і організації, які передбачає відвідати керівник, орієнтовний строк перебування в кожному пункті, загальну тривалість відрядження. Це необхідно для того, щоб у відсутності керівника секретар зміг інформувати зацікавлених осіб, а також зв'язатись із керівником, якщо виникле така потреба.

Керівник повідомляє також вид транспорту, який він вибрав, бажаний час від'їзду, перелік документів, які необхідно підготувати, склад осіб, яких слід повідомити про від'їзд керівника.

Секретар повинен сповістити служби, які готують відрядження, передавши їм відповідні доручення, повідомити про дату і час прибуття керівника. Слід попередити членів адміністрації підприємства, які заміщуватимуть керівника під час його відсутності.

Секретар оформляє посвідчення про відрядження, замовляє готель і машину, одержує для керівника гроші і квитки.

Працівники апарату управління готують документи, необхідні керівнику. Відповідно до плану відрядження їх доцільно розкласти в конверти або папки, позначивши на кожній назву організації і прізвище осіб, з якими зустрічатиметься керівник.

Безпосередньо перед від'їздом керівник дає доручення, які повинні бути виконані, і вказівки, яких слід дотримуватись в разі його відсутності,

Виходячи з тривалості відрядження, плану роботи і вказівок керівника, секретар відмінює призначені зустрічі, повідомляє про це працівників підприємства, які записались на прийом, від імені керівника просить пробачення перед тими, хто прийшов на прийом, але не застав керівника.

Слід підкреслити, що часті відрядження керівника можуть істотно звужити можливості його зустрічей з громадянами, працівниками підприємства.

Під час відрядження секретар періодично інформує керівника про стан справ на підприємстві, виконує його доручення, фіксує

телефонні звернення до нього, про важливі повідомляє негайно.

Отримавши відомості про повернення керівника, секретар перевіряє стан його робочого місця, інформує про прибуття найближчих його помічників, замовляє автомобіль, готує до розгляду кореспонденцію, перелік телеграм і телефонних повідомлень, які надійшли за час відсутності керівника.

Секретар допомагає керівнику складати звіт про відрядження. Ця допомога виражається не тільки в машинописному оформленні. Відповідно до виконаної під час відрядження роботи керівник дає доручення, які секретар з метою контролю фіксує на картках, передає працівникам апарату документи (вони повинні бути зареєстровані секретарем), дає вказівки про проведення заходів (нарад) тощо. Згідно з документами і добутою інформацією секретар може і самостійно скласти короткий звіт про відрядження. В ньому вказують мету (завдання) відрядження і досягнуті результати. Керівник передає секретарю документи, на основі яких останній готує фінансовий звіт.

За вказівкою керівника секретар періодично встановлює зв'язок з підприємствами, де був керівник, і дістає інформацію про хід досягнутих домовленостей.

З метою створення умов, необхідних для успішної роботи керівника, секретар стежить за станом його робочого місця (кабінету). При цьому певну частину операцій виконує сам секретар, а деякі – відповідні служби (працівники) на його вимогу і згідно із заявками.

Доцільно, щоб до приходу керівника на роботу секретар перевіряв: якість прибирання кабінету (якщо необхідно, запросити прибиральницю); чи провітрений кабінет (якщо ні, відкрити вікна, включити кондиціонер, вентилятор); справність електрообладнання (світильники, вентилятор, електрокамін, холодильник, кондиціонер та ін.), радіообладнання, телефонних, сигнальних та інших пристроїв (якщо є потреба, запросити відповідних спеціалістів, забезпечити роботу всіх технічних засобів); наявність канцприладдя, блокнотів, паперу, ручок, олівців, клею і, якщо потрібно, вжити заходів до поповнення запасів, замінити непридатні); стан кімнати відпочинку керівника – якість прибирання, наявність свіжих газет, мінеральної води, найпростіших медичних препаратів, посуду тощо; наявність і стан спецодягу, предметів гігієни тощо.

Після проведення в кабінеті керівника наради секретар повинен провітрити приміщення, розставити стільці, увімкнути телефонний зв'язок, прибрати непотрібні канцприладдя, графіки, схеми,

креслення. Якщо необхідно, запросити прибиральницю.

Наприкінці робочого дня в разі відсутності керівника слід вимкнути електроприлади, перемкнути телефон на чергового диспетчера, закрити кабінет, здати ключі черговому.

21.5. Підтримання ділових контактів керівника, приймання делегацій і гостей, виконання доручень

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

З цією метою він повинен:

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

Роль секретаря в цих операціях повністю визначається ставленням і мірою довіри до нього з боку керівника. За його вказівками секретар повинен бути готовим:

- скласти програму перебування делегації в місті, на підприємстві;
- замовити готель, машину, квитки та ін.;
- зустріти і провести гостей;
- супроводжувати гостей у екскурсіях та поїздках;
- сервірувати стіл (напої, фрукти, бутерброди);
- виконувати прохання гостей (одержання адреси, інформації, придбання квитків, проспектів, буклетів, квітів тощо);
- записувати бесіди керівника з членами делегації;
- погодити відвідання закладу, зустрічі з графіком роботи керівника;
- організувати зустріч членів делегації з особами, що їх цікавлять, та ін.

Секретар складає в разі потреби список організацій, товариств і осіб, ювілейні дати (інші торжества) яких повинні бути відзначені керівником.

Одна з особливостей секретарської діяльності полягає в тому, що в процесі виконання своїх обов'язків секретар здійснює за проханням (вказівкою) керівника роботи, не передбачені його посадовою інструкцією, не регламентовані правилами внутрішнього розпорядку та іншими нормативними документами.

До таких доручень і прохань належать:

- придбання для керівника мінеральної води, ліків, газет, канцприладдя, брошур, книг;
- замовлення, одержання і доставка квитків на всі види транспорту, для відвідання видовищних та інших закладів; замовлення готелю, виклик автомобіля та ін.;
- передавання особистих доручень керівника приватним особам;
- підготовка, оформлення і зберігання особистих документів керівника, відправлення особистої кореспонденції;
- участь у прийомі і проводах делегацій і гостей, проведенні ювілеїв та ін.

Питання про те, чи повинен секретар виконувати ці та подібні прохання і доручення, досить делікатне. Все залежить від стосунків, що склалися між керівником і секретарем у процесі спільної роботи. Якщо основою цих стосунків є взаємна повага і довіра, бажання і вміння секретаря допомогти керівнику в його роботі, вдячність керівника секретарю і достойна оцінка його праці, то на поставлене вище запитання слід відповісти позитивно.

Такі стосунки дають змогу керівнику позбутися багатьох турбот, бути впевненим у доброзичливій, своєчасній і кваліфікованій допомозі свого співробітника. Секретар дістає можливість виявити ненав'язливе турботу про нього, ініціативу, тактовність, самостійність, гостинність.

Якщо ж стосунки між секретарем і керівником не виходять за межі офіційних, керівник не відчуває в своєму секретарі надійного помічника, то виконання таких прохань може мати значні труднощі.

У цілому, проте, взаємовідносини секретаря і керівника при виконанні робіт, про які йдеться, повинні ґрунтуватись на розумінні того, що основне завдання секретаря – допомога у всіх ситуаціях, які об'єктивно виникають у роботі сучасного керівника.

Із-за ряду причин (перевтома, нестаток часу, що спричинює певне нервове напруження, припущена помилка, аварія, невдоволення собою, різка і незаслужена критика та ін.) керівник може бути у стресовому стані.

Симптомами такого стану можуть бути: зниження ділової активності, байдужість до людей, фактів, які викликали раніше підвищену увагу, недовірливість, суб'єктивно похмура оцінка перспективи, занепокоєння, неузгодженість рішень, особливо оперативних, що приймають у нестандартних ситуаціях, неухважність, безпідставна зміна настрою, роздратованість, невитриманість.

Є спеціальні методи профілактики такого стану і виходу з нього. Деяку допомогу керівнику в цьому може подати досвідчений і доброзичливо настроєний секретар.

Важливо в таких ситуаціях зберігати спокій, поведінка секретаря має бути природною. При можливості слід збільшити допомогу керівнику, постаратися розвантажити його від поточних справ, зменшити напруження, підкреслити бажання подати допомогу, спільними зусиллями подолати тяжкий період.

Пізніше, коли напруження спаде, можна, а інколи й потрібно звернути увагу керівника на різкість, нетактовність.

Якщо секретар досить кваліфікований, слід з підвищеною увагою поставитись до дій і рішень керівника, щоб при можливості застерегти його від помилок, які в такому стані стають ймовірними. Доцільно обмежити коло спілкування керівника, тобто постаратись зменшити кількість факторів, які спричинюють його нехай несправедливе, але роздратування.

У будь-якому випадку дії секретаря повинні бути ненав'язливими, природними, які не зачіпають гордість і самолюбство керівника.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Яке завдання секретаря перед керівником організації.
2. Які основні функції секретаря?
3. У чому суть роботи секретаря з документами?
4. Як правильно організувати прийом відвідувачів?
5. Яка участь секретаря у проведенні наради?
6. Опишіть участь секретаря у організації робочого часу керівника?
7. Назвіть алгоритм контролю за станом робочого місця керівника.
8. Яка роль секретаря у прийманні делегації і гостей?
9. Назвіть дії секретаря у критичних ситуаціях?

СЛОВНИК ТЕРМІНІВ І ОСНОВНИХ ПОНЯТЬ

Адміністрування – організаційно-розпорядча діяльність менеджерів, керівників та органів управління.

Акціонер – юридична чи фізична особа, яка купує акції фірми, тобто цінні папери, що дають право на отримання відповідної частини прибутку - дивіденду.

Акціонерне товариство (АТ) – організація, статутний капітал якої сформовано за рахунок пайових внесків акціонерів шляхом придбання ними акцій даної організації.

Антикризове управління – це система управлінських заходів по діагностиці, попередженню, нейтралізації, подоланню кризових явищ та їх причин на всіх рівнях управління організацією.

Апарат управління – це сукупність управлінців, які в межах певної організаційної структури управління здійснюють управлінські функції, розробляють методи менеджменту, приймають управлінські рішення та на засадах влади і лідерства впливають на підлеглих працівників.

Асоціація – договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності. Асоціація не має права втручатись у виробничу і комерційну діяльність будь-кого з її учасників.

Бізнес – підприємницька діяльність з метою отримання прибутку шляхом створення та реалізації продукції, робіт чи послуг; незалежна комерційна діяльність людини, що виступає для неї як спосіб існування.

Бізнесмен – підприємець, власник капіталу, що знаходиться в обороті і приносить дохід. Ним може бути ділова людина, у якої немає підлеглих, або власник, який не займає ніякої постійної посади в організації, але є володарем її акцій, або є членом її правління.

Біхевіоризм – науковий напрям в психології, менеджменті та інших дисциплінах, який вивчає поведінку людей та її залежність від різних факторів впливу.

Бюрократизм – формальне виконання посадових обов'язків або ухилення від них апаратом управління, адміністрацією чи службовцями.

Вертикальний поділ у менеджменті – поділ за рівнями виробничо-технологічної і управлінської ієрархії.

Відповідальність – це зобов'язання виконувати поставлені

завдання та відповідати за їх позитивне вирішення. Фактично індивід укладає контракт з організацією на виконання певних завдань в обмін на отримання визначеної винагороди.

Відповідальність корпоративна – це відповідальність перед працівниками і засновниками підприємства щодо використання ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових, енергетичних, інформаційних тощо), розподілу прибутків, висунення на керівні посади тощо.

Виконавська дисципліна – виконання наказів, розпоряджень, вказівок керівника, яке забезпечується кваліфікацією, досвідом, творчістю та ініціативою виконавців.

Виробнича структура організації – сукупність виробничих підрозділів і підрозділів забезпечення, взаємопов'язаних через виробничі процеси чи сукупність технологічно пов'язаних у процесі виробництва елементів (робоче місце – виробнича ділянка – цех – підприємство).

Виробниче середовище – сукупність внутрішніх змінних, які за допомогою процесу управління пристосовані до потреб організації.

Виробничо-господарська організація – основна ланка національної економіки, у якій відбувається первинне, безпосереднє поєднання факторів виробництва: землі, капіталу і праці.

Виходи системи управління – елементи системи управління, через які інформація та продукт функціонування виробничо-господарської організації надходять у навколишнє середовище.

Влада – бажання, послідовне намагання та можливість здійснювати реальний вплив на розвиток ситуації чи на поведінку інших людей з якоюсь метою, контролювати їх, брати на себе відповідальність; можливість впливати на поведінку інших.

Влада в менеджменті – реальна можливість впливати на поведінку інших, змінювати її у визначеному напрямі.

Влада в організації – наявність відповідних повноважень, обмежене право розпоряджатися ресурсами організації і використовувати зусилля підлеглих з метою досягнення поставлених завдань.

Влада винагороди – це різновид форм влади, який полягає у тому, що вплив на підлеглих здійснюється через застосування винагород, тобто використовується бажання підлеглих отримати цінну для них винагороду на виконанні дії чи певну поведінку.

Влада дисциплінарна – це різновид форм влади, який полягає у

тому, що виконавець перебуває під впливом визначеного режиму робочого дня, графіка виконання робіт, положень та інструкцій щодо виконання своїх обов'язків, використання техніки, оснащення, меблів, а також зауважень, розпоряджень та наказів керівника.

Влада експертна – різновид влади, який полягає у володінні керівником спеціальними знаннями, які можуть задовольнити певні потреби підлеглих.

Влада еталонна – це різновид форм влади, який полягає у тому, що вплив на підлеглих здійснюється на засадах харизми, тобто на силі особистих якостей та здібностей керівника.

Влада законна (традиційна) – це різновид форм влади, який полягає у тому, що вплив на підлеглих здійснюється на засадах традицій, які здатні задовольнити потребу виконавця в захищеності і приналежності.

Влада інформаційна – це різновид форм влади, який полягає у тому, що виконавець перебуває під впливом інформації, якою володіє керівник, і впевнений, що вона забезпечує прийняття необхідних управлінських рішень.

Влада примусу – це різновид форм влади, який полягає у тому, що вплив на підлеглих здійснюється через страх втратити роботу, повагу, захищеність тощо.

Внутрішнє середовище організації – комплекс змінних параметрів, які характеризують ситуативний стан організації, формуються та контролюються керівництвом або виникають під впливом зовнішнього середовища, процесів усередині організації і вимагають відповідних активних дій керівництва.

Гнучкість управлінських рішень – можливість внесення коректив чи прийняття нового рішення, вияву творчої активності виконавців, раціональної ініціативи, пошуку ефективних шляхів та засобів досягнення поставлених цілей.

Група неформальна – це група працівників, яка створюється спонтанно на засадах соціальної взаємодії, об'єднуючи людей за спільними інтересами, для задоволення потреб у причетності, взаємодопомозі, взаємозахисті, тісному спілкуванні тощо.

Група формальна – це група працівників, яка створена з певною метою керівництвом організації і утворюється у результаті вертикального чи горизонтального поділів праці, діяльність якої свідомо планується, організовується, мотивується, контролюється та регулюється для досягнення певних цілей.

Група цільова – це формальна група, яка об'єднує фахівців відповідної спеціалізації, що працюють для досягнення конкретних організаційних цілей.

Декодування інформації в процесі комунікації – перетворення символів переданої відправником інформації у формі, зрозумілій для одержувача.

Делегування – це передача знань і повноважень конкретній особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

Децентралізація управління – делегування вищими рівнями управління нижчим рівням своїх повноважень та відповідальності.

Диверсифікація – одночасний розвиток кількох видів виробництва чи діяльності, розширення асортименту продукції, робіт чи послуг.

Директива – рішення про цілі перспективного розвитку окремих структурних підрозділів, підприємств, організацій, господарських систем і галузей.

Економічна підсистема – сукупність економічних елементів, основана на технічній підсистемі, що зумовлює певний перебіг економічних процесів у межах підприємства та його структурних підрозділів.

Економічне планування – розроблення планів господарської діяльності, виражених певним переліком економічних показників.

Економічний аспект менеджменту – управління виробництвом з метою координації використання матеріальних і трудових ресурсів, необхідних для ефективного досягнення цілей.

Економічні методи менеджменту – засоби впливу, орієнтовані на економічні, індивідуальні і колективні інтереси людей.

Економічні стимули – чинники, що спонукають економічну поведінку індивідів, груп у сфері економіки на вирішення конкретних виробничо-господарських завдань відповідно до мети організації.

Елемент – це відособлена частка системи, що має специфічні властивості і особливе призначення.

Елементи комунікаційного процесу – невід'ємні взаємопов'язані складові, що формують комунікаційний процес.

Етика – норми поведінки, сукупність загальноприйнятих юридичних та моральних правил, вимог, які людина ставить перед собою, або яких вимагає від неї оточення.

Ефективність менеджменту – результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів від

реалізації певних управлінських важелів в організації до витрат, які супроводжують їх одержання.

Ефективність менеджменту економічна – економічна результативність, яка характеризує діяльність організації за певної системи управління.

Ефективність менеджменту організацій – загальний результат, наслідок дій, реалізованих у процесі управління функціонування в організації.

Ефективність менеджменту організаційна – організаційна результативність, яка характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни тощо.

Завдання – це види робіт, які необхідно виконати певним способом та в обумовлений термін. Передбачають роботу з предметами праці, знаряддями праці, інформацією, людьми тощо.

Завдання менеджменту – конкретизований у просторі й часі зміст мети менеджменту для окремих структурних підрозділів відповідно до їх функціонального призначення.

Завдання організації – способи реалізації цілей шляхом управління господарською активністю організації.

Загальні принципи менеджменту – це правила, які регулюють діяльність систем менеджменту організацій загалом, відповідно до закономірностей менеджменту.

Задача – це передбачена робота, серія або частина роботи, яка повинна бути виконана наперед встановленим способом у чітко визначені строки.

Задача менеджменту – організація виробництва товарів і послуг з урахуванням попиту споживачів на основі існуючих матеріальних і людських ресурсів, забезпечення рентабельності підприємства, його стабільного фінансового положення.

Закони менеджменту – це сталі та незаперечні норми управління організаціями. Менеджмент базується на таких законах: спеціалізації управління, інтеграції управління, оптимального поєднання централізації і децентралізації управління, пропорційного розвитку систем управління часу, тощо.

Заробітна плата – це винагорода або заробіток, обраховані у грошовому обчисленні, який за трудовим договором роботодавець сплачує працівникові за роботу, яку виконано або має бути виконано.

Зміст процесу менеджменту – цілеспрямований вплив на стан

елементів, що утворюють систему "організація".

Зовнішнє середовище організації – економічні, соціальні, технологічні, політичні й етичні елементи (чинники), які перебувають поза межами організації.

Інвестиції – вкладення капіталу з метою одержання прибутку або визначаються як усі види майнових і інтелектуальних цінностей, вкладені в об'єкти підприємницької й іншої діяльності для одержання прибутку (доходу) або досягнення соціального ефекту.

Інноваційний менеджмент – це управлінська діяльність направлена на ефективне керування інноваційними процесами на макро- і мікрорівнях, є одним із основних напрямів стратегічного управління організацією.

Інноваційний процес – це послідовність дій, в ході яких інновація визріває від досліджень і розробок нової ідеї або продукції до практичного її впровадження у виробництво.

Інноваційний потенціал - це міра готовності виконувати задачі, які забезпечують досягнення поставлених інноваційних цілей.

Інформація - відомості про навколишній світ, процеси, які в ньому відбуваються, події, явища, які отримують і якими обмінюються люди безпосередньо чи за допомогою певних пристроїв.

Інформація управлінська – дані, які споживач застосовує для активного впливу на виробничо-господарську систему, її регулювання та розвиток.

Інфраструктура – сукупність галузей та видів діяльності, що обслуговують різні сфери економіки (фінансові інституції, транспортні сполучення, зв'язок, консалтингові служби, комунальне господарство, охорону здоров'я тощо).

Категорії менеджменту – це основні, найбільш широкі і найзагальніші поняття науки про менеджмент, які формують її категорійний апарат, до якого відносяться такі поняття: організація, керуюча та керована системи організації, функції та методи менеджменту, управлінські рішення, комунікації, керівництво та ін.

Керівник – це особа, яка очолює організацію, її структурно відокремлений виробничий або функціональний підрозділ і наділена повноваженнями приймати рішення щодо розпорядження виділеними йому матеріальними, фінансовими, трудовими ресурсами.

Керівництво – вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські

рішення шляхом використання комунікацій; право особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання.

Компетентність працівника – це рівень його загальної та професійної підготовки, а також широта професійного світогляду, що дозволяє йому адекватно реагувати на вимоги конкретного робочого місця чи виконуваної роботи, які постійно змінюються.

Комунікація – це обмін інформацією між людьми, за допомогою слів, букв, символів, жестів, через які висловлюється відношення одного працівника до знань і розумінь іншого, досягається довіра і взаємоприйняття поглядів.

Комунікативний процес – обмін інформацією між індивідами або їх групами, метою якого є усвідомлення повідомлень, що містять певну інформацію.

Комунікаційний процес – це процес обміну інформацією між двома і більше людьми з метою розв'язання певної проблеми.

Комунікація в менеджменті – обмін інформацією, внаслідок якого керівник одержує необхідну для прийняття ефективних рішень інформацію, і доводить їх до підлеглих теж у формі інформації.

Контроль – це процес забезпечення організацією своїх цілей.

Конфлікт – це відсутність згоди між двома або більшими сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами.

Криза – це вкрай загострене протиріччя в соціально-економічній системі організації, яке погрожує її життєдіяльності в навколишньому середовищі.

Критерії ефективності менеджменту – це результативність управлінської діяльності в організації, яка визначає якісні її сторони.

Ланка управління (менеджменту) – реальне первинне організаційне утворення керуючої системи (структурний підрозділ чи окремий виконавець на певному рівні менеджменту).

Лідер – особистість, яка користується беззастережним авторитетом і повагою у зв'язку зі своїми особистими видатними людськими, інтелектуальними або фаховими якостями.

Лідерство – це здатність за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації.

Менеджмент – це самостійний вид професійної діяльності, направлений на досягнення визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів з обов'язковим застосуванням економічних методів управління.

Менеджер – це найманий професійний управляючий, що не є власником підприємства; це управлінець ринкової орієнтації, який активно впроваджує ефективні умови господарювання, нововведення та досягнення науково-технічного прогресу, виважено враховує зміни в зовнішньому середовищі, своєчасно впливає на кон'юнктуру і динаміку попиту та пропозиції, вміло перебудовує виробничо-господарську діяльність з урахуванням вимог ринку.

Мета менеджменту – забезпечення прибутковості чи дохідності діяльності організації на основі раціонального налагодження виробничого процесу і процесу управління, розвитку матеріально-технічної і технологічної бази, ефективного використання кадрового потенціалу, власних і залучених коштів.

Метод – захід (прийом) або сукупність заходів (прийомів) у певній сфері людської діяльності, спосіб досягнення мети, шлях вирішення будь-якого завдання, виконання певної операції.

Методи менеджменту – це наукові засоби цілеспрямованого впливу на поведінку людини в організації або на трудовий колектив з метою досягнення поставлених цілей.

Методи менеджменту адміністративні – це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему, завданням яких є формування організаційно-розпорядчих засад функціонування організації.

Методи менеджменту економічні – це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему, що обумовлюються різноманітними економічними важелями, за допомогою яких досягається взаємне та індивідуальне задоволення потреб на усіх рівнях.

Методи менеджменту соціально-психологічні – це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему, які використовують індивідуальну і групову свідомість, психологію, базуються на суспільно-значущих морально-етичних категоріях, цінностях, виховані та покликані підвищувати трудову активність працівників і створювати відповідні соціально-психологічні умови для їх трудової діяльності.

Методи менеджменту технологічні – це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему через документи, які визначають технологію здійснення виробничо-господарських процесів.

Методи управління конфліктними ситуаціями – сукупність

способів і засобів запобігання, а в разі їх виникнення – вирішення конфліктних ситуацій.

Місія – це основна, загальна ціль організації, яка чітко визначає причину її існування.

Мотив – це внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину до здійснення певних дій або вести себе певним чином.

Мотивація – це процес спонукання людей до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих цілей або цілей організації.

Мотивація до праці – внутрішні сили людини, що визначають рівень, напрям і наполегливість робочого зусилля.

Мотивування – вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації.

Мотивування як функція менеджменту – стимулювання певної поведінки людини, зумовлене напруженням між потребами і можливостями їх задоволення.

Норма управління – це кількість працівників, які перебувають у безпосередньому підпорядкуванні менеджера.

Норма чисельності – це розрахована для конкретних організаційно-технічних умов кількість працівників певного професійно-кваліфікаційного складу, необхідна для якісного виконання певного обсягу роботи за визначений період часу.

Об'єкт менеджменту – процес управління виробничо-господарською діяльністю підприємств, корпорацій, господарських товариств, об'єднань та інших організацій.

Об'єкт управління – елемент (група елементів) системи управління, який змінює свою поведінку під впливом суб'єкта.

Об'єкт управління у виробничо-господарській організації – сукупність соціальних, економічних і технічних ресурсів виробництва.

Оперативне регулювання – повсякденний вплив менеджера на перебіг господарських процесів та виконання об'єктом управління запланованих завдань і прийнятих рішень.

Оперативне управління – періодичне або безперервне порівняння фактично одержаних результатів з планом і наступне їх коригування, яке забезпечує функціонування підприємства відповідно до затвердженого плану.

Операційна система – це система повної виробничої діяльності

організації, яка складається з трьох підсистем: переробної, забезпечення, планування і контролю.

Операційний менеджмент – це управління виробничими процесами, за допомогою яких сировина перетворюється на товари та послуги.

Операційний час – це час, необхідний для виконання встановленого комплексу послідовних дій та операцій по відношенню до одиниці продукції.

Організація – це процес створення такої структури підприємства, яка надає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення загально поставлених цілей.

Організаційна структура – це сукупність підрозділів основного, допоміжного і обслуговуючого виробництв організації.

Організаційні зміни – це сукупність змін в організації, що зумовлюють здійснення нововведень та можуть відбуватися у напрямках: оцінка і зміна цілей організації; зміна структури, тобто розподілу повноважень, відповідальності, поділу на відділи, служби, підрозділи, комітети тощо; зміна техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів; модифікація (зміна) можливостей або поведінки працівників (підготовка до спілкування, переміщення посадових осіб, підвищення кваліфікації, формування груп, оцінка роботи і т. ін.), зміна в управлінні виробничо-господарської діяльності.

Організаційні принципи – сукупність правил і норм, які регулюють внутрішні взаємовідносини між керуючою та керованою системами, всередині організації.

Організація управлінської праці – порядок, правила службової поведінки працівників управління, спрямовані на виконання поточних і перспективних завдань керівниками, фахівцями та іншими працівниками відповідно до посадових інструкцій і положень про структурні підрозділи.

Планування – вид управлінської діяльності (трудових процесів), який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення.

Повноваження – це обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля її співробітників на виконання певних завдань.

Поділ праці в менеджменті – визначення спеціалізованих видів робіт і закріплення їх за управлінськими працівниками та їх групами.

Поділ управлінської праці вертикальний – це формування

рівнів управління (інституційного, управлінського та технічного), що забезпечує координацію управлінської роботи.

Поділ управлінської праці горизонтальний – це призначення конкретних менеджерів для керівництва підрозділами в межах відповідного рівня управління.

Принципи менеджменту – це правила, основні керівні ідеї, норми поведінки і орієнтири діяльності управлінського персоналу, якими вони керуються і в рамках яких реалізуються цілі організації.

Процес контролю – це діяльність об'єднаних у певну структуру суб'єктів контролю, спрямованих на досягнення найбільш ефективним способом поставлених цілей шляхом реалізації певних задач і застосування відповідних принципів, методів, технічних засобів і технології контролю.

Процес менеджменту – це послідовність певних завершених етапів, виконання яких сприяє забезпеченню управлінського впливу керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації.

Поточний контроль – це контроль, який здійснюється в процесі виробничо-господарської діяльності з метою виявлення і усунення перешкод, недоліків, помилок поточного характеру, які можуть перешкодити досягненню цілей організації, впровадження заходів, які об'єктивно сприяють досягненню цих цілей.

Регламентування – це процес встановлення сукупності правил, положень, які визначають порядок діяльності організацій, структурних підрозділів, окремих працівників.

Регулювання – це вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо в керованій системі шляхом розробки і впровадження відповідних заходів.

Рівні управління – це ієрархія управлінських посад: найвищий рівень управління інституційний: директор та його заступники, президент та віце-президенти та ін. Середній рівень управління – управлінський: начальник відділу, декан та ін. Найнижчий рівень управління – технічний: начальник ділянки, старший майстер тощо.

Розпорядчі методи менеджменту – система важелів поточного регулювання діяльності об'єкта управління у формі директив, постанов, наказів, розпоряджень, вказівок, резолюцій.

Самоконтроль – контроль працівником власних дій, операцій, виробленої продукції тощо.

Система – це внутрішньо організована сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, що утворюють єдине

цілі і спільно діють для досягнення поставленої мети.

Система якою управляють – це сукупність ресурсів і організаційно-економічних умов, що супроводжують відтворювальні процеси на підприємстві.

Системний аналіз – це сукупність методологічних засобів і практичних прийомів, що використовуються для підготовки, обґрунтування і прийняття рішень із складних соціально-економічних, технічних, технологічних, кадрових, політичних та інших проблем.

Стратегічні альтернативи – це набір різних стратегій, які дозволяють досягти стратегічних цілей організації в рамках обраної базової стратегії та обмежених ресурсів.

Стратегія підприємства – це система заходів, яка розрахована на перспективу і забезпечує досягнення конкретних цілей, шляхом координації і розподілу ресурсів підприємства.

Стратегічний менеджмент – це управлінська діяльність по опрацюванню і реалізації рішень, направлених на повне та ефективне використання наявних ресурсів, спрямованих на виконання завдань поставлених перед організацією на перспективу.

Стратегічне планування – це системний, аналітичний підхід, який аналізує бізнес і навколишнє середовище, як єдине ціле.

Стимул – зовнішня причина, яка спонукає людину діяти для досягнення поставленої мети.

Стимулювання – це застосування по відношенню до людини стимулів, які діють на його зусилля, стоять перед організацією і включають відповідні мотиви.

Стиль управління – це сукупність характерних методів, прийомів і способів здійснення управлінської діяльності, форм взаємовідносин і особистої поведінки керівника до підлеглих, для досягнення цілей організації.

Стрес – це емоційний стан організму, який обумовлений надмірним тиском на особу і згодом здійснює на неї деморалізуючу дію.

Структура організації – це логічний взаємозв'язок рівнів управління і функціональних зв'язків, побудовані у формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягти цілей організації.

Структура управління – це упорядкована сукупність зв'язків між ланками і робітниками, зайнятими вирішенням управлінських задач організації.

Суб'єкт вивчення менеджменту – це працівники керуючої і керованої систем організації, їх професійний та кваліфікаційний рівень, ступінь виконання ними повноважень, обсяги відповідальності, а також взаємозв'язки в системі менеджменту.

Сфера контролю – кількість осіб, що знаходиться у підпорядкуванні одного керівника.

Теорії мотивації – сукупність положень, принципів, законів, закономірностей, що відображають зміст та аналіз потреб людини, процес стимулювання, умови забезпечення ефективного мотивування та встановлення обґрунтованих винагород з метою досягнення очікуваних результатів.

Теорія менеджменту – засіб організації знань і досвіду, спрямований на удосконалення практики управління за допомогою досліджень, емпіричної перевірки теоретичних принципів і методів та практичного оволодіння ними.

Технологія менеджменту – це послідовне протікання загальних функцій менеджменту (планування, організації, мотивації, контролю, регулювання), в результаті якого реалізуються конкретні функції менеджменту (управління виробництвом, фінансами, збутом, зовнішньоекономічною діяльністю тощо).

Управлінська інформація – це дані, які є об'єктом зберігання, передачі, перетворення і використовуються для активного впливу на регулювання виробничою діяльністю організації.

Управлінське рішення – це результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності з ціллю системи менеджменту.

Управління стресами – це процес цілеспрямованої дії на персонал організації в цілях його адаптації до стресової ситуації, усунення джерел стресу і опанування методами їх нейтралізації.

Управляюча система – це сукупність органів управління і управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією і специфікою виконуваних функцій, а також сукупність методів управління, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив.

Фактори впливу – це рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність організації та забезпечують запланований результат.

Фінансовий менеджмент – це система управління фінансами

організації, яка направлена на розвиток і удосконалення фінансових відносин шляхом постійного впровадження нових принципів, форм, структур і методів управління в цілях підвищення ефективності виробництва.

Функції менеджменту – це відносно відокремлені напрями управлінської діяльності, які дозволяють здійснювати певний вплив на управлінський об'єкт в цілях досягнення поставленої задачі.

Функції організації – це комплекси дій і операцій, які здійснює організація як єдине ціле або делеговані нею працівники, у внутрішньому і зовнішньому середовищах задля функціонування та розвитку організації.

Функція менеджменту об'єднувальна – це вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій. Об'єднувальною функцією менеджменту є керівництво.

Ціль – це конкретний кінцевий стан або бажаний результат, якого домагається досягти група, працюючи разом.

Якість управління – це ступінь відповідності поведінки системи управління конкретній ситуації, яка дозволяє організації впевнено триматися при швидких змінах у внутрішньому і зовнішньому середовищах.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Алексеев А. Деловое администрирование на практике: инструментарий руководителя/ А. Алексеев, В. Пигалов. – М.: Технол. шк. бизнеса, 1994.
2. Акофф Р. Планирование будущего корпорации/ Р. Акофф. – М.: Прогресс, 1985.
3. Андрушків Б. М, Кузьмін О. Е. Основи менеджменту / За ред. Е. В. Мних. – Львів: Світ, 1995.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия/ И. Ансофф. – СПб.: Питер, 1999.
5. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ./ И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989.
6. Антикризисный менеджмент / Под ред. А. Г. Грязновой. – М.: ТАНДЕМ, ЭКМОС, 1999.
7. Балабанов И. Т. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие для вузов/ И.Т. Балабанов. – СПб.: Питер, 2001.
8. Беннет Р. Секреты эффективного управления/ Р. Беннет. – М.: Лори, 1999.
9. Бех І. Д. Виховання особистості/ І.Д. Бех.- Навч.-метод. посіб. Т. 2. Особистісно-орієнтований підхід: науково-практичні засади. – К.: Либідь, 2003
10. Брасс А. А. Основы менеджмента: Учеб. пособие/ А.А. Брасс. – Минск: ИП «Экоперспектива», 1999.
11. Брэддик У. Менеджмент в организации/ У. Брэддик. – М.: ИНФРА-М, 1997.
12. Вершигора Е.Е. Менеджмент. Учеб. Пособие/ Е.Е. Вершигора. – М.: ИНФРА-М, 1993.
13. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала/ В.Р. Веснин. – М.: Юрист, 1998.
14. Вилюнас В. К. Психологические механизмы мотивации человека/ В.К. Вилюнас. – М., 1990.
15. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації: Навч. посіб. для студ. екон. спец. Вузів/ М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. – К.: КОНДОР, 2004.
16. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: Возможности для будущего процветания: Пер. с англ./ Х. Виссема. – М.: Финпресс, 2000.

17. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): Пер.с англ./ Х. Виссема. – М.: ИНФРА-М, 1996.

18. Виханский О. С. Стратегическое управление/ О.С. Виханский. - Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998.

19. Власова А.М. Інноваційний менеджмент: Навч. Посіб/ А.М. Власова, Н.В. Краснокутька. – К.: КНЕУ, 1997.

20. Вовчак І.С. Інформаційні системи та комп'ютерні технології в менеджменті: теоретичні положення, приклади використання, методичні рекомендації по впровадженню/ І.С. Вовчак. - Нав. посіб.: - Тернопіль: Карт-бланш, 2001.

21. Воронкова В.Г. Менеджмент у державних організаціях: Навчальний посібник/ В.Г. Воронкова. – К.: ВД «Професіонал», 2004.

22. Гвишиани Д. М. Организация и управление/ Д.М. Гвишиани. – М.: Наука, 1972.

23. Гибсон Д. Л. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. – 8-е изд./ Д.Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. Донелли. – М.: ИНФРА-М, 2000.

24. Гірняк О. М. Менеджмент: Теоретичні основи і практикум: Навч. посіб. для студ. вищ. закл. Освіти/ О.М. Гірняк, Я.Я. Лазановський. – К.: Магнолія плюс; Львів: Новий світ. – 2000; 2003.

25. Глухов В. В. Основы менеджмента. Учеб.-справ. Пособие/ В.В. Глухов. – СПб.: Спец. лит., 1994.

26. Завадський Й. С. Менеджмент: Management: У 3-х т. – 3-вид. доп./ Й.С. Завадський. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2001.

27. Зайцева О. А. Основы менеджмента: Учеб. пособие для вузов/ О.А. Зайцева, А.А. Радуги. – М.: Центр, 2000.

28. Занюк С. Психология мотивации/ С. Занюк. – К.: Эльга-Н, 2001.

29. Здравомыслов А. Г. Потребности. Интересы. Ценности/ А.Г. Здравомыслов. – М., 1986.

30. Зигерт В. Руководить без конфликтов/ В. Зигерт, Л. Ланг. – М.: Экономика, 1990.

31. Идрисов А.Б. Стратегическое управление и анализ эффективности инвестиций/ А.Б. Идрисов, С.В. Картышев, А.В. Постников. – М: Филинъ, 1996.

32. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы/ Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2002.
33. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: Учебник/ Н.И. Кабушкин. – Минск: ФУА; Эконом-пресс, 1997.
34. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник/ А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002.
35. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка праці: Навч. Посіб/ А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 1998.
36. Колпаков В.М. Стратегический кадровый менеджмент: Учеб. пособие. – 2-е изд./ В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко.- К.: МАУП, 2005.
37. Мартыненко Н. М. Менеджмент фирмы: кн. для предпринимателя; для студентов экон. спец. вузов/ Н.М. Мартыненко. – К.: Леся, 1995.
38. Менеджмент установ і організацій: Навч. посібник / А.Ф.Мельник, А.Ю. Васіна, Н.М. Кривокульська; за ред. А.Ф Мельник. – К.: В.Д. «Професіонал», 2006.
39. Менеджмент: Навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. / За ред. Г.В. Щокіна, М.Ф. Головатого, О.В.Антонюка, В.П. Сладкевича. – К.:МАУП, 2007.
40. Румянцева З.П. Менеджмент организации. Учеб. пособие / З.П. Румянцева, Н.А. Соломатин, Р.З Акбердин и др. – М.: ИНФРА-М, 1996.
41. Менеджмент организации: современные технологии / Под ред. Н. Г. Кузнецова, И. Ю. Солдатова. – Ростов н / Д: Феникс, 2002.
42. Румянцева З.П. Менеджмент организации: Учеб. пособие / З. П. Румянцева, Н. А. Саломатин, Р.З. Акбердин и др. – М.: ИНФРА - М, 1995.
43. Вачугов Д.Д. Менеджмент: Практические занятия и деловые игры: Учеб. пособие / Д.Д. Вачугов, Н.А. Кислякова. – М.: Элита, 2000.
44. Менеджмент: практические ситуации, деловые игры, упражнения / Под.ред. О.А. Страховой. - СПб.: Питер, 2001.
45. Мерсер Д. ИБМ: Управление в самой преуспевающей корпорации мира/ Д. Мерсер. – М.: Прогресс, 1991.
46. Мескон М. Основы менеджмента: Пер. с англ./ М. Мескон, М. Альберт, Ф Хедоури. – М.: Дело, 1995.
47. Новіков Б.В. Основи адміністративного менеджменту: Навч. посіб./ Б.В. Новіков, Г.Ф. Сініок, П.В. Круш. – К.: «Центр навчальної літератури», 2004.

48. Пугачев В. Я. Руководство персоналом организации: Учебник/ В.Я. Пугачев. – М.: Аспект Пресе, 1998.
49. Сердюк О.Д. Теорія та практика менеджменту: Навч. посіб./ О.Д. Сердюк. – К.: Професіонал, 2004.
50. Системи підтримки прийняття рішень / За ред. В.Ф. Ситника. – К.: Техніка, 1995.
51. Сладкевич В.П. Сучасний менеджмент організацій; Навч. посіб. для студ. вищ. навч. зал. / В.П. Сладкевич, А.Д. Чернявський. – К.: МАУП, 2007.
52. Управление организацией: Учебник / Под. ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 1999.
53. Обэр-Крие Дж. Управление предприятием / Дж. Обэр-Крие. – М.: Бизнес-Информ, 1995.
54. Управление современной компанией: Учебник / Под ред. Б. Мильнер, Ф. Лиис. – М.: ИНФРА-М, 2001.
55. Щёкин Г. В. Как эффективно управлять людьми/ Г.В. Щёкин. – К.: МАУП, 1999.
56. Щёкин Г. В. Теория кадровой политики: Монография/ Г.В. Щёкин. – К.: МАУП, 1997
57. Щёкин Г. В. Теория социального управления: Монография/ Г.В. Щёкин. – К.: МАУП, 1996.
58. Щёкин Г. В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. – 5-е изд., /Г.В. Щёкин.– К.: МАУП, 2004.
59. Блейк Р.Р. Научные методы управления/ Р.Р. Блейк, Д.С. Моутон. – К., 1990.
60. Вайсман А. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха/ А. Вайсман. – М.: Экономика, 1995.
61. Василенко И. А. Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия: Учеб. пособие. У – 2-е изд., перераб. и доп./ И.А. Василенко. – М.: Логос, 2000.
62. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер/ М. Вудкок, Д. Френсис. – М.: Дело, 1999
63. Герберт А., Саймон Г. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції: Пер. з англ. – Вид. переробл. і доп. / А. Герберт, Г. Саймон – К.: АртЕк, 2001.

64. Государственно-административная деятельность во втором десятилетии развития ООН. – Нью-Йорк, 1971.
65. Джексон Г. Американский менеджмент на пороге 21-го века/ Г. Джексон, К. О’Делл. - М.: Экономика, 1991.
66. Эффективность государственного управления: Пер. с англ.- М.: Фонд «За экономическую грамотность», 1998.
67. Жигалов В.Т. Основи менеджменту управлінської діяльності/ В.Т. Жигалов, Л.М. Шимановська. – К.: Вища шк., 1994
68. Зигерт В., Ланг Л. Руководитель без конфликтов/ В. Зигерт, Л. Ланг. – М.: Экономика, 1990.
69. Колпаков В.М. Методы управления: учеб. пособие/ В.М. Колпаков. – К.: МАУП, 1997
70. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників/ А.І. Кредісов, Є.Г. Панченко, В.А. Кредісов. - К.: Знання, 1999
71. Кузнецов Ю.В. Проблемы теории и практики менеджмента/ Ю.В. Кузнецов. - Спб.: Изд-во с.-петерб. ун-та, 1990
72. Попов С.А. Стратегическое управление. Модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации»/ С.А. Попов. – М.: ИНФРА, 2000

Навчальне видання

**Гуторова Олена Олександрівна
Стасенко Олена Миколаївна**

Адміністративний менеджмент

Навчальний посібник

За редакцією авторів
Комп'ютерний набір і верстка О.О. Гуторова, О.М. Стасенко

Підпис. до друку 30.04. 2014. Формат 60 x 84 1/16.

Гарнітура Таймс. Друк офсет. Обсяг: 22,1 ум.-друк. арк., 20,6 обл.-
вид. арк. Тираж 100.

Виготовлювач — ФО-П Береговий А.В. :62483, Харківська обл., Харківський р-н,
п/в «Комуніст-1», учбове містечко ХНАУ, тел.:(066) 723-64-16.

Номер запису в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб-
підприємців про проведення державної реєстрації 2 471 000 0000 067270 від
15.01.2010 р.