

Л. І. Скібіцька

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Київ
“Центр учбової літератури”
2010

УДК 331.1(075.8)
ББК 65.290–2я73
С 42

*Гриф надано
Міністерством освіти і науки України
(Лист № 1.4/18–Г–1464 від 25.06.2008)*

Рецензенти:

Жаворонкова Г. В. – доктор екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту організації Національного авіаційного університету;

Виноградський М. Д. – доктор екон. наук, проф., академік Академії економічних наук НАНУ, завідувач кафедри економіки і маркетингу Київського університету туризму, економіки і права.

Скібіцька Л.І.

С 42 Організація праці менеджера. Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.

ISBN 978-966-364-971-9

Навчальний посібник з дисципліни „Організація праці менеджера” призначений для студентів вищих навчальних закладів, які проходять підготовку за напрямом 0502 „Менеджмент”.

Розроблений відповідно до вимог вищої школи та навчальних програм з дисципліни „Організація праці менеджера”. Розкриває зміст тем, передбачених стандартом освіти, а також містить контрольні питання до кожної теми курсу. Перелік літератури налічує більше ста джерел.

Посібник буде корисний як для студентів та аспірантів, так і для викладачів та менеджерів-практиків.

**УДК 331.1(075.8)
ББК 65.290–2я73**

ISBN 978-966-364-971-9

© Скібіцька Л.І., 2010.

© Центр учбової літератури, 20010.

ЗМІСТ

Вступ	5
1. СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ	8
1.1. Управлінська діяльність як специфічна складова суспільного виробництва	8
1.2. Сутність, зміст, предмет, об'єкт та особливості управлінської праці	12
1.3. Види та класифікація управлінської діяльності	23
1.4. Завдання менеджера в управлінні діяльністю підприємства	23
1.5. Ролі менеджера	26
1.6. Вимоги до менеджерів	32
2. СУТНІСТЬ, ЗМІСТ ТА НАПРЯМКИ НАУКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ	50
2.1. Поняття і завдання наукової організації праці	50
2.2. Зміст і напрямки наукової організації праці	52
2.3. Складові основи наукової організації праці	54
2.4. Режим праці та відпочинку	55
2.5. Розподіл і кооперація праці	56
2.6. Особливості наукової організації управлінської праці	57
2.7. Професійна орієнтація та професійний добір (відбір) працівників	62
3. ОРГАНІЗАЦІЯ ВЗАЄМОДІЇ ТА ПОВНОВАЖЕНЬ. РОЗПОДІЛ ТА КООПЕРАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ	66
3.1. Організація взаємодії як функція менеджменту. Делегування повноважень	66
3.2. Основні види та принципи професійно-кваліфікаційного розподілу і кооперації управлінської праці	91
3.3. Нормативні акти, які регламентують організацію взаємодії і повноважень	97
3.4. Техніка і форми передачі розпоряджень	105
3.5. Розподіл функцій між менеджером і підлеглими	107
3.6. Організація командної роботи	109
3.7. Подолання опору змін	116
4. ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА	132
4.1. Встановлення особистих цілей менеджера	132
4.2. Методи планування особистої роботи менеджера	133
4.3. Вибір пріоритетності справ, принципи пріоритетності	138
4.4. Перспективні, річні, місячні та поточні (оперативні) плани	140
4.5. Раціональні методи й засоби планування та виконання управлінської роботи. Практичні поради менеджеру	145
5. НОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ. ОБЛІК ТА АНАЛІЗ РОБОЧОГО ЧАСУ	148
5.1. Види норм і завдання нормування управлінської праці	148
5.2. Методи нормування праці	150
5.3. Особливості часу як ресурсу	152
5.4. Облік та аналіз робочого часу. Фотографія та самофотографія робочого дня	158
5.5. Раціональне використання часу менеджером	166

6. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОЧОГО МІСЦЯ МЕНЕДЖЕРА	175
6.1. Поняття робочого місця менеджера та його організація	175
6.2. Класифікація робочих місць	181
6.3. Вимоги до планування та обладнання робочих місць	182
6.4. Організаційне оснащення робочих місць	193
6.5. Створення автоматизованих робочих місць (АРМ) менеджерів	196
6.6. Забезпечення комфортних та безпечних умов праці	204
6.7. Режим праці та відпочинку	209
7. ДОКУМЕНТАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА	218
7.1. Роль та місце документальної інформації в управлінні підприємством	218
7.2. Визначення документа. Види документів та їх класифікація	218
7.3. Документування та документальне забезпечення діяльності підприємства	219
7.4. Система документації та її класифікація	222
7.5. Документування управлінської діяльності в організації	224
8. ОРГАНІЗАЦІЯ ДОКУМЕНТООБИГУ В ПІДПРИЄМСТВІ	228
8.1. Поняття документообігу підприємства	228
8.2. Складання номенклатури та формування справ	230
8.3. Приймання, розгляд і реєстрація документів	231
8.4. Робота з вихідними документами	238
8.5. Типові строки виконання документів	239
8.6. Організація контролю за виконанням документів	240
8.7. Робота з листами, пропозиціями, заявами та скаргами громадян	242
9. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОВЕДЕННЯ НАРАД, ЗБОРІВ, ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ	245
9.1. Технологія підготовки проведення нарад і зборів	245
9.2. Класифікація ділових нарад та методика їх раціонального проведення	247
9.3. Підготовка і проведення ділових бесід та переговорів	254
9.4. Управління потоком відвідувачів, техніка їх прийому	267
9.5. Основи взаємодії керівника й секретаря-референта	269
9.6. Перепони у спілкуванні. Рівні ділового спілкування	273
9.7. Правила конструктивної критики під час мовного спілкування	278
9.8. Етика службового спілкування	280
10. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА	284
10.1. Підсистема інформаційного забезпечення менеджменту	284
10.2. Класифікація інформації	290
10.3. Використання інформації в основних функціях менеджменту	295
10.4. Постановка і реструктуризація управлінського обліку в організації	296
10.5. Раціоналізація, інтегрування й подальша автоматизація інформаційних потоків	299
10.6. Комп'ютерні системи інформаційного менеджменту	299
10.7. Інформаційна безпека об'єкта управління	304
11. КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ. КУЛЬТУРА МЕНЕДЖЕРА	317
11.1. Поняття культури управління	317
11.2. Роль культури менеджменту та її основні функції	319
11.3. Складові культури управління	320
11.4. Загальні положення та основні поняття корпоративної культури	322
11.5. Управлінська етика та її складові	332
11.6. Імідж підприємства, імідж менеджера	338
11.7. Основні поняття про етикет у роботі менеджера	350
Список рекомендованої літератури	356

Навчальний посібник з дисципліни «Організація праці менеджера» складений відповідно до місця та значення дисципліни за структурно-логічною схемою викладання менеджерських дисциплін, передбачених освітньо-професійною програмою підготовки за напрямом 0502 «Менеджмент», і містить всі змістовні модулі, передбачені анотацією для мінімального нормативного обсягу навчального часу.

Менеджмент (управління, керування) — це процес, спрямований на досягнення цілей організації за допомогою упорядкування перетворень вихідних субстанцій або ресурсів (праці, матеріалів, коштів, інформації тощо) у необхідні результати (товари, вироби, послуги). Як відомо, менеджери впливають насамперед на головний елемент організації — людей, координуючи їхню діяльність. Ефективність менеджменту визначається як співвідношення результатів роботи і використаних для їх одержання ресурсів.

Менеджери, які здійснюють управління не маючи необхідних наукових знань, змушені покладатися лише на досвід, інтуїцію і везіння. Однак досвіду багатьом з них не вистачає. Вони краще працюють і досягають більш високих результатів, якщо володіють теорією менеджменту і вміло застосовують свої знання на практиці.

Зміст процесу менеджменту, а також його теорії можна представити як систему трьох взаємозалежних і взаємодоповнюючих часткових процесів (підсистем), виділених відповідно до трьох аспектів — функціональний, прийняття рішень, інформаційний.

Вихідною базою й основою декомпозиції є *функціональний аспект*, відповідно до якого процес поділяється на основні менеджерські функції. Звичайно виділяються: планування, організація, мотивація, керівництво і контроль. Це найбільш комплексний, ефективний і часто застосовуваний метод ідентифікації діяльності менеджерів. Менеджерські функції є основою для формування структури й упорядкування інформації про процес управління.

Діяльність менеджера включає *прийняття рішень*, тобто їх підготовку і вибір. Це важлива частина роботи, нерозривно зв'язана з рештою функцій, а тому є невід'ємною складовою процесу менеджменту.

Для виконання менеджерських функцій, а отже, для прийняття рішень необхідна *інформація*. Це обов'язкова умова раціонального функціонування будь-якої управлінської системи. У певному розумінні менеджмент має характер інформаційного процесу.

Процес менеджменту, розглянутий з функціональних позицій, дробиться на підсистеми нижчого рівня, тобто на окремі менеджерські функції. У цьому зв'язку можна виділити спеціальні його розділи, такі як планування, організація й організаційні структури, управління людьми, контроль тощо.

Деякі автори виділяють три головних підходи до менеджменту — класичний, біхевіористичний і з позиції «науки управління». Інші ж вважають, що існує п'ять традиційних підходів, що включають ще інформаційний підхід та підхід з позиції прийняття рішень.

Найбільш поширеною є класична інтерпретація практики і теорії менеджменту з функціональних позицій, заснована на двох аксіомах:

1. Основу менеджменту складає процес, однаковий для всіх організацій, тобто має універсальний характер;

2. Процес менеджменту складається з ряду дій, тобто основних функцій управління, виділених у результаті спеціалізації праці, що у сукупності складають єдине ціле.

Найбільшим досягненням класичного підходу є визнання менеджменту як важливого феномену організованої діяльності. Надзвичайно велике значення має визначення головних функцій управління, що у багатьох сучасних підручниках є основою при викладанні теорії

менеджменту. Недолік такого підходу полягає в акцентуванні уваги на організаційній структурі і процедурі менеджменту при ігноруванні ролі людського фактора.

Представники біхевіористичної науки розглядають менеджмент як процес взаємодії людей. Вони вважають, що його завдання зводяться до вивчення міжособистісних відносин.

Учені-біхевіористи значною мірою сприяли вивченню людського аспекту менеджменту, у першу чергу функції управління людьми. Вони виходять з того, що менеджери виконують свою роботу, взаємодіючи з людьми й тому повинні використовувати досягнення психології й соціології. Звідси висновок: менеджер повинен уміти працювати з людьми, тобто бути ефективним керівником.

Однак практично сфера менеджменту набагато ширша. Проблеми поведінки людини складають лише одну його частину. Біхевіористичний підхід виключає розуміння організації як єдиного цілого, на яке працівники впливають і яке, у свою чергу, впливає на них. У результаті зведення менеджменту до взаємин між людьми ігноруються такі його основні функції, як планування, організація і контроль. Щоб людина стала ефективним менеджером, недостатньо мати психологічну або психологічно-соціологічну підготовку. Необхідні також знання в інших областях.

Деякі учені схильні розглядати менеджмент через призму процесу прийняття рішень, вважаючи його основою теорії менеджменту.

Прийняття рішень — важлива складова, необхідна при перетворенні вихідних елементів у результати діяльності. Цей процес пов'язаний з усіма функціями менеджменту, але не вичерпує їх.

Важливим є також вплив рішень, які приймаються, на тих, хто їх реалізує.

З розвитком кібернетики стало формуватися розуміння менеджменту як інформаційного процесу. Безумовно, наявність інформації є важливою передумовою виконання функцій суб'єкта управління, тобто менеджера. За допомогою інформаційних процесів реалізуються всі функції менеджменту. Тому кожна організація передусім створює інформаційну систему. Однак, незважаючи на значимість інформаційного процесу, ототожнювати з ним менеджмент не можна. Це — один з важливих аспектів менеджменту й умова його реалізації.

Предметом вивчення дисципліни «Організація праці менеджера» є загальні закономірності та методи організації управлінської роботи та процесу руху документів.

Під організацією праці менеджера, технікою особистої роботи розуміють, в першу чергу, порядок, правила службової поведінки в апараті управління, спрямовані на виконання поточних та перспективних завдань менеджерами та іншими працівниками відповідно до діючих посадових інструкцій та положень про структурні підрозділи.

Організація праці менеджера в апараті управління ґрунтується на розробці комплексу регламентів, які визначають місце і роль кожного структурного підрозділу апарату управління і кожного працівника в системі управління, порядок взаємозв'язків між ними, норми взаємовідносин усередині апарату управління, форми впливу на діяльність об'єкта управління, способи контактів з навколишнім середовищем.

Міждисципліні зв'язки: дисципліна «Організація праці менеджера» базується на вивченні таких дисциплін, як «Основи менеджменту», «Основи психології та педагогіки», «Українська мова професійного спілкування», «Діловодство», «Конфліктологія», а також пов'язана з усіма дисциплінами, які характеризують об'єкт управління або окремі функції (юридичними, економічними та обліковими, маркетингом, тощо).

Мета вивчення дисципліни: формування у майбутніх менеджерів умінь організовувати свою роботу та роботу, складати основні види управлінської документації, передача знань та розвиток навичок, необхідних для професійної діяльності менеджерів в умовах ринкових відносин, елементами якої є правові, технологічні, організаційно-технічні та навчально-методичні складові, а також формування у студентів необхідних теоретичних знань та практичних навичок з питань управління організацією.

Завдання вивчення дисципліни: набуття теоретичних знань та підготовка висококваліфікованих менеджерів, які володіють науково обґрунтованими методами організації управлінської праці, що визначає вирішення таких завдань:

- організація управлінської праці менеджерів різних рівнів управління та формування її складових;
- застосування сучасних принципів та напрямів наукової організації праці;

- використання часу як ресурсу;
- організація процесу документування в управлінні, вимог до складання та оформлення документів, а також практичних умінь з:
 - планування та організації особистої роботи менеджера;
 - організації робочого місця менеджера;
 - застосування технології роботи з текстовими матеріалами;
 - організації та проведення нарад і зборів;
 - здійснення підготовки та проведення ділових зустрічей, переговорів;
 - управління потоком відвідувачів;
 - раціоналізація телефонних контактів; взаємодія з секретарем; використання технічних засобів управління;
 - складання та оформлення документів: організаційно-розпорядчих, з особового складу, з господарської та зовнішньоекономічної діяльності;
 - формування потоків документів, організація порядку проходження і виконання документів;
 - використання комп'ютерних програм автоматизації діловодства.
- отримання знань про новітні технології організації праці в менеджменті;
- аналіз сучасного стану та тенденції розвитку новітніх технологій в менеджменті;
- організація та проведення управлінської діяльності на будь-якому об'єкті;
- організація інформаційного обслуговування органів управління будь-якого рівня;
- обґрунтування необхідності здійснення предметно-міждисциплінарних розробок теоретико-прикладного напрямку, спрямованого на правове забезпечення та раціоналізацію управлінської діяльності менеджерів;
- формування бази моделей прийняття управлінських рішень менеджером та внесення пропозиції про додаткові заходи безпеки учасників підприємницької діяльності.

В результаті вивчення дисципліни «Організація праці менеджера» студенти повинні **знати:**

- основні перспективні напрямки розвитку технологій організації праці менеджера;
- функціональні особливості, переваги, недоліки різних технологій організації праці менеджера;
- нові технології підтримки управлінських рішень;
- поняття організації, поділу та кооперації праці в апараті управління;
- методи оцінки економічної ефективності розробки та організації робочого місця в апараті управління на базі використання АРМ;

уміти:

- виконати аналіз обчислювальних засобів організації або фірми, організації технологічного процесу збирання, передачі та опрацювання інформації або технології створення інформаційних продуктів АРМ та їх відповідності розв'язуванім перспективним бізнес-завданням організації;
- розробити проект їх модернізації (функціональних та забезпечуючих елементів);
- здійснювати вибір та впровадження інформаційних технологій, які забезпечують значне підвищення продуктивності та прибутковості виробничо-господарської діяльності, конкурентоспроможності організації.

СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ



- 1.1. Управлінська діяльність як специфічна складова суспільного виробництва.
- 1.2. Сутність, зміст, предмет, об'єкт та особливості управлінської праці.
- 1.3. Види та класифікація управлінської діяльності.
- 1.4. Завдання менеджера в управлінні діяльністю підприємства.
- 1.5. Ролі менеджера.
- 1.6. Вимоги до менеджерів.

Базові поняття: *управлінська праця (УП), мета УП, об'єкт УП, засоби УП, продукт УП, функціональні аспекти УП (евристична, адміністраторська, операторська функції менеджера), зміст УП, ролі керівника (міжособистісні, інформаційні, ролі пов'язані з прийняттям рішень), класифікація видів діяльності менеджера, кадри управління, розподіл завдань управління між категоріями менеджерів, функції менеджерів (основні, часткові), модель сучасного менеджера (вимоги, передумови).*

1.1. Управлінська діяльність як специфічна складова суспільного виробництва

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

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

Діяльність охоплює матеріально-практичні, інтелектуальні, духовні операції, зовнішні й внутрішні процеси. Діяльністю є робота думки так само, як і робота рук, процес пізнання так само, як людська поведінка.

Характерні ознаки діяльності:

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

Діяльність має цілеспрямований характер, тобто це активність, спрямована на досягнення поставленої мети. Для неї характерна попередня обґрунтованість. Після того, як мету поставлено, людина аналізує ситуацію, в якій їй доведеться діяти, і обирає способи та засоби її досягнення, визначає послідовність своїх майбутніх дій.

Людині притаманна праця як цілеспрямована діяльність і підприємливість. Її становлення й удосконалення проходило на протязі багатьох тисячоліть разом з розвитком людини і суспільства. Цей процес продовжується і донині.

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

Процес трудової діяльності є повторюваною взаємодією працюючих людей зі знаряддяма та предметами праці, яка здійснюється у часі та просторі відповідно до технології та умов.

Сім ключових елементів у структурі трудової діяльності:

1. Суб'єкт (індивід), наділений активністю, яку він спрямовує на об'єкт, умови середовища, інших індивідів;
2. Предмет (об'єкт), на який спрямована активність суб'єкта;
3. Мета — передбачуваний, бажаний результат;
4. Засіб (знаряддя) праці — засоби (предмети), які використовує суб'єкт для досягнення поставленої мети;
5. Процес впливу суб'єкта на об'єкт (власне трудова активність людини, яка поєднує засоби і предмети праці, має техніко-організаційний і соціально-економічний аспекти), спосіб дії, технологія діяльності, тобто послідовність способів, методів і прийомів впливу суб'єкта на об'єкт;
6. Оточуюче середовище, умови, в яких відбувається діяльність;
7. Результат — реальний продукт цього впливу, те, що отримує людина у підсумку трудової діяльності, який може співпадати з метою, але може і не співпадати. У першому випадку праця досягла мети, у другому — мета не досягнута, і трудова діяльність може бути продовжена.

Абстрагований від конкретного змісту процес витрачання робочої сили, який свідомо, цілеспрямовано і доцільно поєднує засоби з предметом праці та перетворює його у корисний результат (продукт), тобто сам процес праці є системоутворюючим фактором праці як системи. Без працюючої людини немає суспільного виробництва як функціонуючої системи.

Диференціація сукупної праці суспільства є процесом, який супроводжується появою якісно нових видів трудової діяльності. Систематизувати її форми можна за різними особливостями компонентів праці.

Види праці розрізняють в залежності її від критерію, взятого за основу.

З того часу, як людина почала виробляти предмети споживання, застосовуються різні засоби і способи виробництва. Різними видами конкретної праці здійснюються різні виробничі процеси. З розвитком засобів виробництва і потреб суспільства збільшуються його обсяги і з'являються нові технології. Це приводить до збільшення кількості технологічних процесів у суспільному виробництві та урізноманітнення конкретних видів праці.

Розподіл праці — *об'єктивно зумовлений розвитком всіх елементів виробничих сил процес розчленування і спеціалізації суспільного виробництва, який супроводжується виокремленням окремих видів праці, трудових функцій у самостійні сфери діяльності різних груп людей.*

Розвиток суспільного розподілу праці проявляється у розвитку професійного розподілу. Якщо розглядати його з точки зору професійної спеціалізації працюючих, то розчленування робіт та їх розподіл відбувається відповідно до таких ознак:

- технологічної однорідності робіт за змістом;
- обсягу цих робіт;
- можливості їх відокремленого виконання.

Професійний розподіл праці означає виділення й відповідну класифікацію працівників за спільністю спеціальних знань і навичок, необхідних для роботи в певних галузях, тобто розглядає людину як фахівця у тій чи іншій сфері трудової діяльності. Як загальна форма суспільного розподілу праці він характеризується місцем і діяльністю працівника у виробництві продукту певного виду.

Розподіл напрямів суспільного виробництва визначається відмінністю у засобах праці і цілеспрямованої діяльності людини у створенні споживчих вартостей. Це зумовлює різні умови, які визначають характер трудової діяльності працівників та її ст, і передбачає наявність у них певного рівня теоретичних знань, досвіду і спеціальних умінь та навичок для виконання конкретної роботи.

Матеріальною основою виокремлення професій є засоби праці і технологічні процеси. Професія розглядається як системний елемент, механізм у технологічному ланцюзі, без якого сама технологія неможлива. Широта і глибина професій, а також ступінь їх диференціації зумовлені рівнем розвитку суспільного виробництва. Оберненою стороною диференціації видів праці є диференціація професійної структури суспільства, яка відображається у появі нових, спеціалізованих на певній трудовій функції груп. Професійне групування — це за-

кріплення конкретних видів праці за певними групами людей, об'єднання їх спільністю знань та навичок.

Загальні ознаки професіоналізму:

- володіння спеціальними знаннями про цілі, зміст, об'єкти і засоби праці;
- володіння спеціальними вміннями на підготовчому, виконавському, підсумковому етапах діяльності;
- оволодіння спеціальними властивостями особистості і характеру, що дозволяють здійснювати процес діяльності й одержувати очікувані результати;
- мінімальна напруженість і максимальна повторюваність успіху.

Професіоналізм, який розглядається як інтегральна властивість, — це сукупність найбільш стійких особливостей людини-професіонала, що забезпечують певний якісно-кількісний рівень професійної діяльності, характерний для даної людини.

Професіоналізм, як стійка властивість особистості й діяльності, закладається в процесі загальної та професійної освіти.

Професія — спеціалізована діяльність, об'єктивно необхідна для функціонування суспільних систем, яка існує незалежно від суб'єкта, заздалегідь дана, зумовлена процесами розподілу праці й вимогами технології та структури виробництва і суспільства.

В абстрактній формі професія постає як сукупність і специфічна організація предметів, засобів і результатів діяльності, де предметом є область спеціальних завдань і проблем, засобами — відповідні існуючі у культурі знання, вміння, навички, операції, методи тощо, а результатом є не конкретний матеріальний чи духовний продукт, а особлива соціально-економічна функція чи система функцій.

Справляючи фізичний вплив на предмет праці, опосередкований знаряддями праці, людина виявляє розуміння природи речей, які беруть участь у процесі; приступаючи до роботи, людина складає програму своїх дій, під час роботи контролює процес, реагує на відхилення від визначеної програми. Ці логічні дії вона здійснює завдяки діяльності вищої нервової системи, головного мозку. Ця складова трудової діяльності є управлінською.

Таким чином, управління — це невід'ємний компонент праці у її природному розумінні.

Управлінська професійна діяльність — форма практичної діяльності, яка є результатом процесів розподілу і спеціалізації праці у ході суспільного розвитку і диференціації трудової діяльності людини.

Розвиток управління як специфічного виду діяльності, зростання його ролі, постійне розширення мережі органів управління є закономірним проявом суспільно-історичного прогресу. Управління стає все більш складною справою, постійно зростає кількість людей, зайнятих управлінською роботою. Функція управління охоплює всі сфери суспільного життя і опосередковано — сферу індивідуального розвитку людини: професійного, посадового, особистісного.

Професійний характер управлінської діяльності є важливою складовою, яка є основою загальнонаукового розуміння менеджменту.

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

Менеджмент — це особливий вид самостійної діяльності у фірмі будь-якого напрямку діяльності, що працює в умовах ринкових відносин для забезпечення поставлених цілей при раціональному, економічному використанні матеріальних і трудових ресурсів на основі господарського й економічного механізму ринкових відносин.

Менеджмент — це процес досягнення мети організації зусиллями інших людей. Отже, він має соціальну природу.

Основні ознаки менеджменту як виду управління і як діяльності:

- менеджмент як управлінська діяльність притаманний організаціям, які функціонують у певному ринковому середовищі. Будь-якій організації для досягнення своїх цілей потрібен менеджмент, а він не може існувати поза організацією;

- потреба у менеджменті виникає у зв'язку з необхідністю координації діяльності більшої або меншої кількості людей, які виконують певну роботу. Вихідним моментом менеджменту є людина, її потреби, інтереси, мотиви, цінності, установки. Це відображається як

в управлінні внутрішніми процесами діяльності людей, так і процесами поведінки організації у зовнішньому середовищі;

- менеджмент віддає перевагу економічним методам і засобам управління. Найбільш яскравий це відображається у маркетингу — управлінні, в центрі уваги якого є споживач;
- для досягнення цілей організації завжди доводиться використовувати певну кількість обмежених ресурсів (матеріальних, фінансових, людських, інформаційних). Менеджмент і є тим механізмом, який забезпечує ефективне їх використання;
- менеджменту притаманна певна об'єктивність і незалежність як від корисливості власників, так і від авторитарної волі державних чиновників;
- для менеджменту характерна гнучка організація управління, яка здатна швидко перебудовуватися відповідно до умов, які змінюються, організація інноваційного типу;
- менеджменту властивий професіоналізм управління як одна із головних вимог до менеджменту та персоналу. Менеджменту треба вчитися, освоюючи область міждисциплінарних знань;
- менеджмент висуває комплекс вимог до особистих властивостей менеджера. Від менеджера вимагають розширювати діяльність і одночасно підтримувати рівновагу, що перетворює управління у командний вид спорту, де кращими гравцями є люди з непересічними здібностями.

Слова «менеджер» і «менеджмент» вживалися в англійській мові ще в минулому столітті. Але лише в другій чверті ХХ-го вони поступово набувають певного значення, відповідно до якого менеджером є людина, яка організує конкретну роботу, керуючись сучасними методами. Менеджери працюють в усіх «ешелонах» управлінського апарату. Це люди, завданнями яких є організація конкретної роботи в рамках визначеної кількості підлеглих їм співробітників. Сучасний менеджмент — це група осіб, що здійснюють в рамках організації підприємницькі управлінські функції.

Менеджмент — специфічний орган функціонуючого комерційного підприємства. Він може діяти тільки через свої власні органи, тобто через керівництво, або менеджмент. Будь-яке підприємство, незалежно від його правової форми, зобов'язане мати управлінський апарат, тому що саме він представляє його у суспільстві.

Визначення поняття «менеджмент» говорить про те, що менеджмент є економічним органом, що функціонує в сучасному індустріальному суспільстві.

Будь-яке рішення, прийняте менеджментом, — це захід економічного характеру. Таким чином, ефективність менеджменту і діяльності менеджерів можна вимірювати лише за допомогою економічних показників. Менеджмент — скоріше практична діяльність, ніж наука чи професія, хоча ним охоплюється як одне, так й інше поняття.

На жаль, в науковій та іншій літературі часто ототожнюють такі поняття, пов'язані з системою і процесами управління, як «управління», «управлінська праця», «управлінська діяльність». При всій різноманітності підходів і визначень під *управлінською працею* слід розуміти роботу різних категорій працівників, незалежно від рангу, сфери діяльності, тобто це праця, витрачена на виконання організаційних, координаційних та регулюючих дій.

Головний зміст і сутність управлінської праці можна розкрити тільки з урахуванням конкретної сфери її застосування та аналізу і відповідно, її удосконалення має здійснюватися стосовно саме цієї сфери.

Управлінська праця спрямована на організацію і керівництво різними процесами. Принцип дії процесу управління в організації представлений на рис. 1.1.

В трудовій діяльності вищого управлінського керівника та керівника первинної ланки саме функції управління в загальному обсязі робіт складають 65—85 % та 5—15 %. Показники коливаються у бік зменшення чи збільшення залежно від рівня органу, керівника, виконавця, їх компетенції, загальної підготовки. Залежать вони і від інших факторів, а саме від цілей і завдань організації. Таким чином, частка управлінської праці у процесі людської діяльності в кожному конкретному випадку різна і залежить від посади, сфери діяльності, працівника, рівня його компетентності, підготовленості, уміння організувати свою роботу та діяльність очолюваних ним колективів.

Поняття «управлінська діяльність» є більш широким, ніж поняття «управлінська праця», оскільки в управлінській діяльності беруть участь управління, праця, людина і природа; управлінська діяльність є провідною, направляючою серед решти видів діяльності. Вплив

здійснюється не на управління, а на процес його здійснення. Таким чином, поняттю «управлінська діяльність» можна дати таке визначення: **управлінська діяльність** — це вид свідомо здійснюваної людської діяльності, спрямованої на ефективне функціонування здійснюваних робіт (індивідуально чи колективно) з досягнення тих чи інших цілей, вирішення відповідних завдань, виконання функцій.

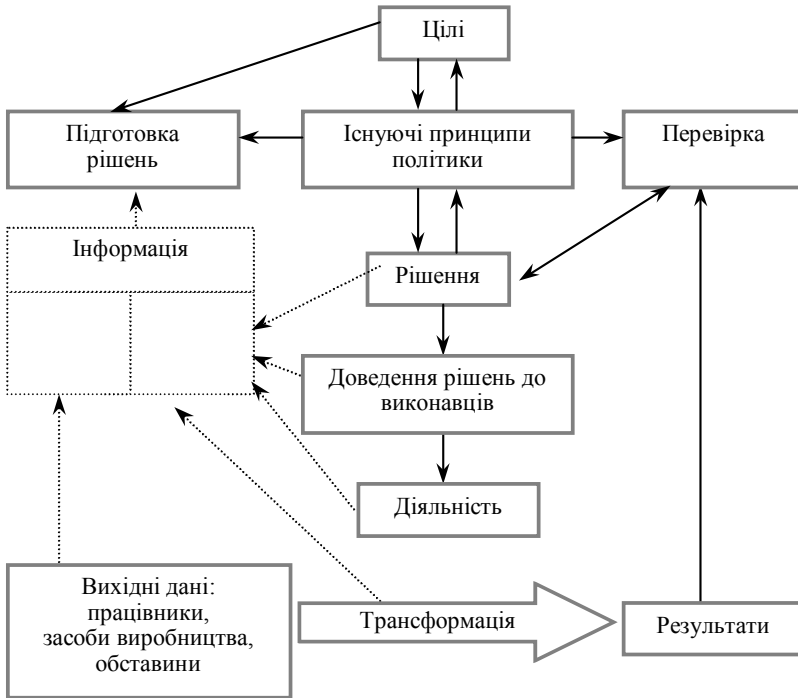


Рис. 1.1. Принцип дії процесу управління в організації

1.2. Сутність, зміст, предмет, об'єкт та особливості управлінської праці

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

Управлінська діяльність — специфічний вид трудового процесу. Управлінська праця має свої особливості порівняно з працею продуктивною, внаслідок якої створюються матеріальні цінності. Управління — це перш за все робота з людьми, а їхня трудова діяльність є об'єктом управлінського впливу. Це праця творча, переважно розумова, яка здійснюється людиною у вигляді нервово-психічних зусиль. Процес розумової праці складається з таких елементарних дій або операцій, як слухання, читання, мовлення, контактування, спостереження за дією, мислення, умовивід тощо.

Управлінська праця — праця непродуктивна. Участь у створенні матеріальних благ відбувається опосередковано, через працю інших осіб. Продуктом управлінської праці є рішення, а не товари та послуги, предметом — інформація.

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

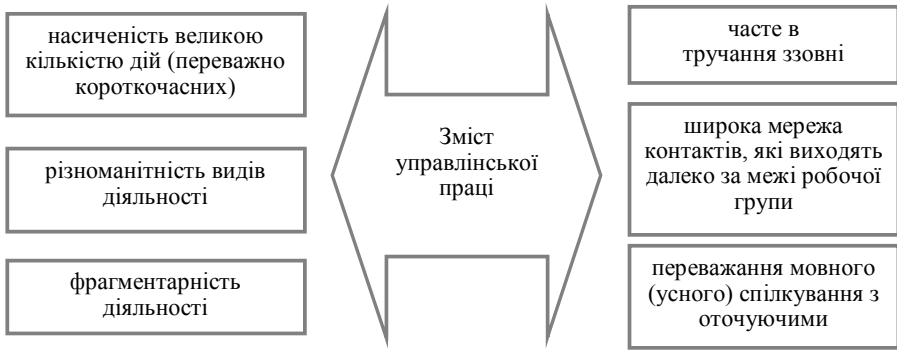


Рис. 1.2. Характеристика змісту управлінської праці

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

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

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

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

Праця менеджера відрізняється від праці інших працівників апарату управління системами. Вона має творчий характер. Менеджер повинен постійно з власної ініціативи шукати шляхи забезпечення ефективної роботи керованої системи і мобілізувати на це її персонал.

Менеджер — це перш за все організатор роботи тієї чи іншої системи. Перед ним завжди стоїть завдання об'єднати персонал в єдине ціле й визначити стратегічні напрямки її діяльності, скоординувати роботу функціональних підрозділів і безпосередніх виконавців.

У процесі організації праці менеджер виконує такі функції, як прогнозування, організація, планування, облік, контроль та регулювання. У керованій системі він є не тільки організатором, а й вихователем персоналу. Для цього менеджер застосовує відповідні принципи та методи впливу на людей.

В умовах ринкової економіки різко підвищуються вимоги до менеджерів підприємств. Вони повинні постійно працювати над собою щоб демонструвати в процесі виконання своїх функцій високі професійні та особисті якості.

Аналіз процесу управління підприємством дає можливість виокремити дві взаємопов'язані складові: функціонально-технологічну й організаційно-людську. Щодо функціонально-технологічного аспекту управління, то він є об'єктом вивчення таких дисциплін, як технологія, організація, маркетинг тощо. Організаційно-людський аспект, який є об'єктом вивчення менеджменту, виходить з потреби цілеспрямованості, узгодженості роботи членів колективу.

Розглянемо особливості управлінської праці.

Як і будь-який інший процес, управлінська праця складається з таких основних елементів: предмет праці (те, що підлягає впливу, обробці), засоби праці (те, за допомогою чого здійснюється вплив), сам процес — цілеспрямована діяльність і результат. Ці елементи дозволяють визначити характер і особливості управлінської праці незалежно від посади управлінського працівника, галузі діяльності тощо. Спрощено схему її можна подати як систему, на вході якої **інформація** (предмет — те, на що спрямована праця), що підлягає в середині системи опрацюванню **інтелектом** людини за допомогою **технічних засобів управління** — обчислювальної та організаційної техніки (засоби праці), а на виході — якісно нова інформація, або управлінське **рішення** (результат праці) (рис. 1.3).

Зміст роботи керівника визначається функціональною роллю в управлінні виробничим колективом. Управлінці беруть участь у підготовці робіт, пов'язаних з плануванням, підго-

товкою та обслуговуванням виробництва, його координацією та управлінням, забезпеченням фінансовими ресурсами, управлінням соціальним розвитком колективу тощо.



Рис. 1.3. Схема управлінської праці

Сьогодні кваліфікований фахівець, зайнятий управлінською діяльністю, є величезною цінністю. Від того, як він здійснює організаційну і технологічну підготовку виробництва, оперативне регулювання діяльності виробничих підрозділів і окремих виконавців, залежить продуктивність праці, ефективність використання виробничих фондів, собівартість продукції.

Характер діяльності керівника дуже різноманітний. Він виступає в ролі організатора, фахівця, адміністратора, громадського діяча та вихователя. Виконуючи організаційно-адміністративні функції, управлінці займаються пошуком та підготовкою нових рішень. Їхня праця має творчий характер, властивий винахідникам, раціоналізаторам, новаторам виробництва.

Дуже часто різні види роботи керівника виконуються паралельно, передусім при застосуванні виховної та організаторської праці, а часто і одночасно з творчою працею керівника. Стану організації управлінської роботи притаманні певні недоліки. Головною причиною є те, що праця висококваліфікованих фахівців не завжди використовується за призначенням. Так, нормативний обсяг часу на виконання кожної функції й фактичні витрати на її здійснення, як правило, не співпадають. Це відображає розбіжність формальної та змістовної структури праці робітників.

Ефективна робота управлінського апарату повинна забезпечувати надійне функціонування системи управління, яке виключало б випадкові помилки в інформації внаслідок необ'єктивності її підготовки, переписки або перешкод при її передаванні та використанні.

Швидке зростання та удосконалення виробництва призводять до різкого зростання обсягу управлінських робіт, а темпи підвищення продуктивності праці управлінського персоналу не можуть задовольнити зростаючі потреби виробництва. Цей розрив необхідно зменшити за рахунок подальшого удосконалення методів і форм організаційної роботи, а також механізації та автоматизації управлінських робіт.

Одним з основних питань удосконалення організації праці управлінських робітників є розробка раціональних форм розподілу та кооперації праці. Багато фахівців приділяють значну увагу питанню впливу керівника на морально-психологічний клімат колективу. В міру підвищення рівня посади керівника підвищуються вимоги до його фахових та особистих якостей.

Отже, особливо актуальним завданням є удосконалення процесу підготовки та перепідготовки керівних кадрів; посилення контролю за їх добором відповідно до ділових та особистих якостей робітників, їх здібностей та нахилів до організаторської роботи; посилення контролю за виховною діяльністю керівних працівників.

У процесі управління його суб'єкти (менеджери) вирішують найрізноманітніші проблеми — організаційні, економічні, технічні, соціально-психологічні, правові тощо. Це різноманіття також є важливою особливістю праці менеджера.

Інформація є специфічним предметом управлінської праці, у зв'язку з чим вона має інформаційну природу. У ній поєднуються творчі, логічні і технічні операції, пов'язані з

опрацюванням інформації, а обмін діяльністю між суб'єктом і об'єктом управління, між самими суб'єктами управління має інформаційний характер. Досягнення цілей управління відбувається шляхом підготовки й реалізації сукупного управлінського впливу на колектив, на його трудову діяльність; це і є специфічним результатом управлінської праці. Основною формою такого впливу є управлінське рішення.

Прийняття управлінських рішень визначається складною сукупністю факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, які постійно створюють нестандартні ситуації. Саме ці обставини вимагають від людини, яка займається управлінською діяльністю, певних якостей. Рішення, які приймаються управлінцями, залежать від їх знань і досвіду, інтуїції, особистісних властивостей. Якщо при прийнятті рішень застосовується вся ця сукупність якостей, тоді мова йде про мистецтво управління.

Управлінська робота характеризується:

1. Насиченістю дій (переважно короткочасних);
2. Різноманітністю видів діяльності;
3. Фрагментарністю діяльності;
4. Частим втручанням ззовні;
5. Широкою мережею контактів, які виходять далеко за межі робочої групи;
6. Переважанням мовного (усного) спілкування з оточуючими (до 90 %).

Аналіз управлінської роботи свідчить про її функціональну неоднорідність. У порівнянні з працею робітників вона має свої істотні особливості. Перш за все це розумова праця. Розрізняють три види розумової праці: *евристична, адміністративна і операторська* (рис. 1.4).

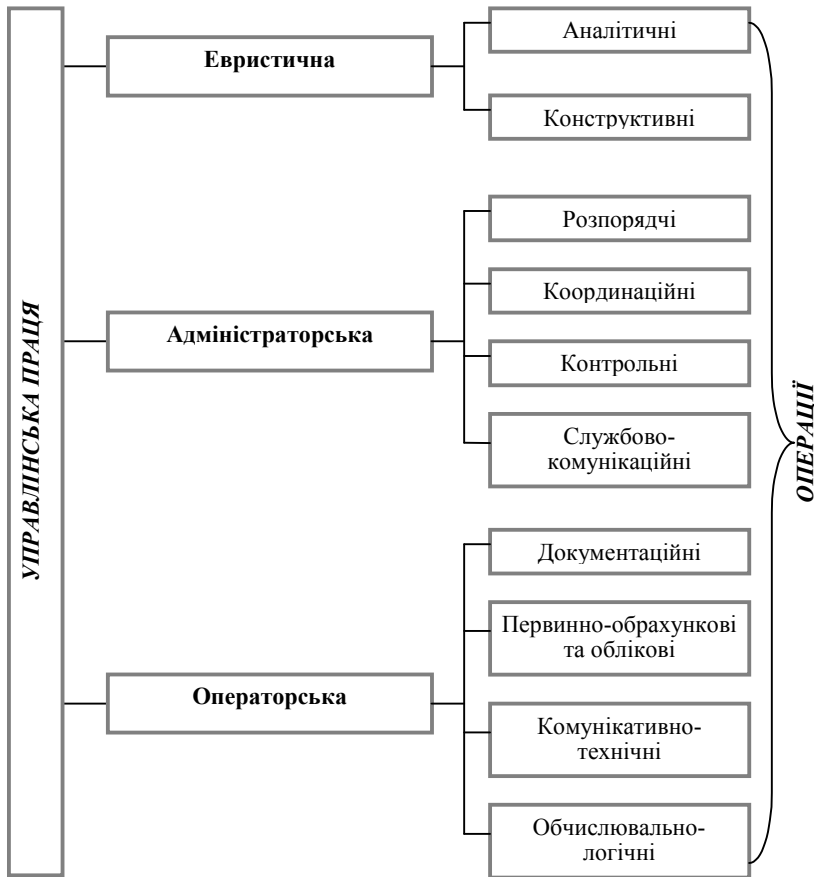


Рис. 1.4. Структурування управлінської роботи за змістом процесу

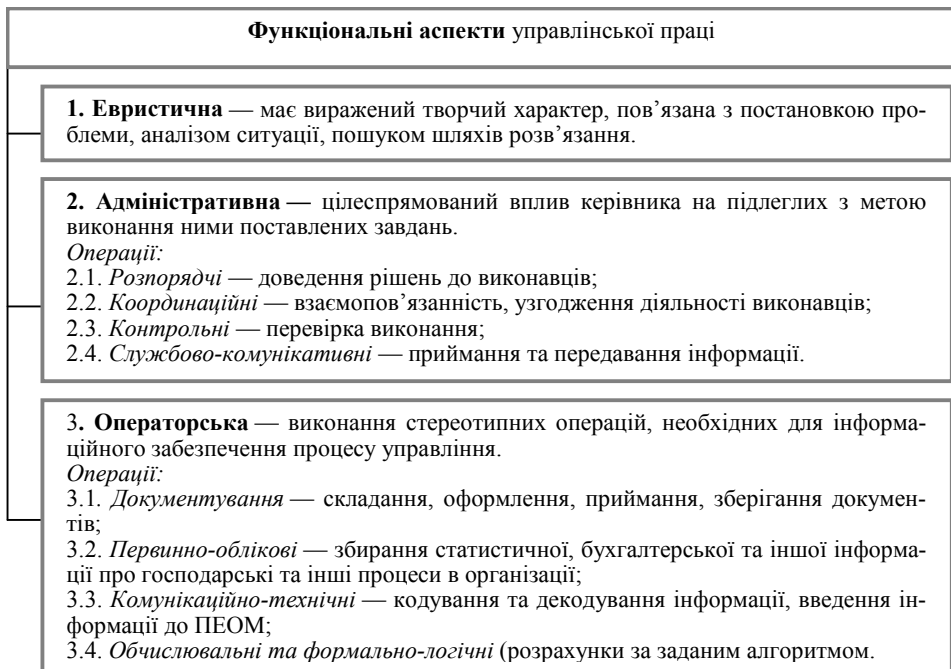


Рис. 1.5. Функціональний аналіз діяльності менеджера

Евристична праця — творча складова розумової діяльності. За своїм функціональним призначенням вона характеризується як праця по дослідженню, аналізу і розробці різних питань (розробка планів і аналіз їх виконання, визначенню напрямів удосконалення конструкції і складу продукції, технології, організації виробництва і праці, вирішення соціальних проблем). За змістом евристична праця пов'язана з виконанням аналітичних та конструктивних операцій і спрямована на розробку і прийняття рішень.

Адміністративна праця — вид розумової праці, функціональним призначенням якої є безпосереднє управління діяльністю і поведінкою людей. За змістом вона досить різноманітна і включає виконання різних організаційно-адміністративних операцій — координаційних, розпоряджувальних, контрольних. Цей вид розумової праці покликаний забезпечити координацію діяльності окремих учасників і трудових колективів.

Операторська праця — це праця по виконанню стереотипних (таких, що постійно повторюються) операцій передбаченого характеру. За змістом — це інформаційно-технічна робота, що включає документаційні операції (оформлення документів, їх копіювання, розмноження, зберігання, опрацювання кореспонденції тощо), первинно-розрахункові і облікові, введення даних в ЕОМ, переробка інформації за попередньо розробленою програмою, обчислювальні операції.

Перевага тих чи інших видів розумових навантажень значною мірою визначає специфіку організації управлінської праці по відношенню до методів виконання робіт, видів норм, способів регламентації, умов праці.

Специфічні особливості управлінської праці

- 1) розумова праця працівників апарату управління складається з трьох видів діяльності:
- організаційно-адміністративної і виховної (приймання і передавання інформації, доведення рішень до виконавців, контроль виконання);
 - аналітичної і конструктивної (сприйняття інформації й підготовка відповідних рішень);
 - інформаційно-технічної (документаційні, навчальні, обчислювальні й формально-логічні операції);

2) участь у створенні матеріальних благ не прямо, а опосередковано (посередньо через працю інших осіб);

3) предмет праці — інформація;

4) засоби праці — організаційна і обчислювальна техніка та інтелект людини;

5) результат праці — управлінські рішення.

Управлінська праця виділилася в особливу категорію суспільної праці з наступною диференціацією за видами і підвидами робіт і ґрунтується на розумінні керування як виду професійної діяльності, властивій будь-якій суспільній праці. Якщо в одному загальному процесі бере участь група осіб, то обов'язково виникає необхідність координації їхніх трудових зусиль.

Дослідження кожного виду праці передбачає характеристику таких параметрів, як специфіка, предмет, знаряддя, продукт, результат, якість і характер праці.

Предметом праці в управлінні є люди та породжувана ними інформація. Однак інформація — це лише основа для управлінських впливів на працівників. Продуктом праці в управлінні є інформація у формі документів, рішень, розпоряджень тощо, знаряддям — організаційна і обчислювальна техніка. Результатом управлінської праці є скоординована діяльність виробничого персоналу, а опосередковано — фінансово-економічні показники господарської діяльності організації.

Майже не існує посад чи професій, діяльність за якими складається суто з одного певного аспекта. Найчастіше — це сукупність аспектів у певному співвідношенні, і саме залежно від співвідношення функціональних аспектів, а також від ролі у процесі прийняття управлінського рішення розроблено класифікацію кадрів апарату управління (рис. 1.6).

Ієрархічні рівні менеджменту

Постановка цілей, розробка стратегії	Голова правління, члени ради директорів, директори	Вищий
Забезпечення реалізації стратегії, Розробка тактики	Керівники лінійних підрозділів, начальники підрозділів апарату управління	Середній
Забезпечення виконання оперативних завдань	Керівники первинних колективів, які мають у своєму підпорядкуванні тільки виконавців	Нижчий рівень

Рис. 1.6. Класифікація кадрів управління залежно від ієрархічних рівнів виділяє менеджерів вищого, середнього та нижчого рівнів

Управлінська праця є сукупною працею. Діяльність по управлінню може вважатися ефективною, такою, що приносить певну частину прибутку підприємницької діяльності.

Підсумковою метою управління підприємством є забезпечення прибутковості або доходності через оптимальну організацію виробничого процесу, включаючи розвиток технічної бази, ефективне використання кадрового потенціалу, творчої активності та особистої зацікавленості кожного працівника.

Таким чином, менеджмент є складовим елементом управління і порівняно з ним охоплює відносно вузьку сферу, що включає соціальні системи (людей), метою яких може бути виробництво товарів та їх реалізація, надання різних послуг споживачам в рамках певної організації, яка діє в ринкових умовах.

Для досягнення цієї мети менеджери застосовують сукупність функцій, принципів, методів, засобів, за допомогою яких здійснюється цілеспрямований вплив на соціальні системи (людей).

За характером участі в процесі управління всі працівники управлінської праці поділяються на три групи:

1) керівники;

2) спеціалісти;

3) технічні виконавці (службовці).

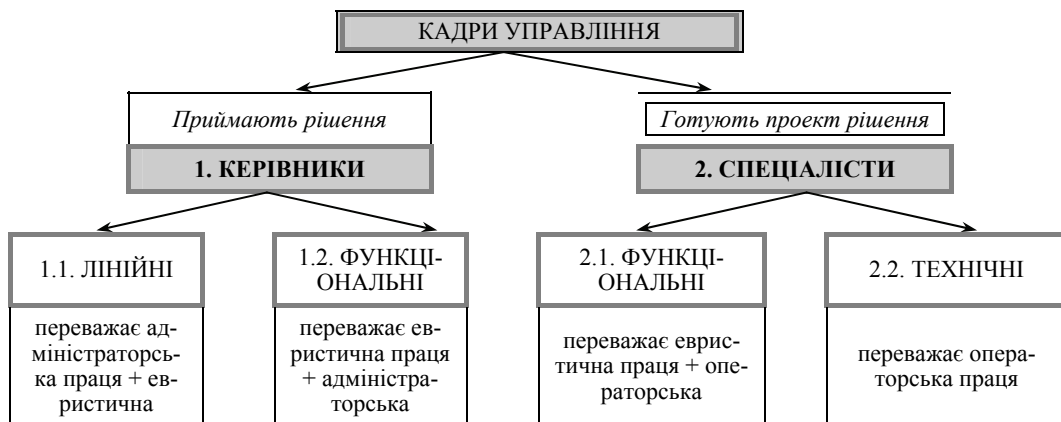


Рис. 1.7. Класифікація кадрів управління

Такий розподіл обумовлений тим, що управлінська діяльність полягає у здійсненні безпосереднього керівництва керованим об'єктом (підприємством, закладом, відділом, виробничим підрозділом), розробці необхідних управлінських рішень і підготовці інформації.

Характер участі кожної із груп працівників у процесі управління визначається завданнями, що вирішуються і функціональними обов'язками.

Керівники підприємств і структурних підрозділів спільно з радами (правліннями) визначають цілі підприємства і напрямки його діяльності, здійснюють підбір і розстановку кадрів, координацію роботи виконавців і підлеглих їм ланок виробництва і управління, забезпечують ефективну роботу відповідних колективів. За характером розумових навантажень праця керівників належить до евристичної і адміністративної праці.

Спеціалісти (інженери, техніки, економісти тощо) зайняті розробкою і впровадженням нових або удосконалених форм та методів організації виробництва, праці і управління, технічних і економічних нормативів, забезпечення комерційної діяльності необхідною документацією, матеріалами, обслуговуванням тощо. Праця спеціалістів за характером розумових навантажень є евристичною працею з деякими елементами операторської.

Службовці виконують різноманітну працю, пов'язану із забезпеченням діяльності керівників та спеціалістів. Це збирання, фіксація, передавання, первинна обробка інформації, розмножувальні роботи, оформлення документів тощо. Службовці в основному зайняті операторською працею. В умовах комп'ютеризації процеси переробки і використання інформації, підготовка необхідних для роботи документів потребують спеціальної вищої чи середньої освіти. Тому є підстави віднести відповідних працівників до спеціалістів.

Необхідно зазначити, що ефективність управлінської праці повинна оцінюватися не кількістю виконаних та підготовлених документів, розрахунків, виданих розпоряджень, а за результативністю і прогресивністю прийнятих технічних, організаційних, економічних рішень — за їх впливом на результати діяльності працівників, безпосередньо зайнятих комерційною чи виробничою діяльністю.

Таблиця 1.1

РОЗПОДІЛ ЗАВДАНЬ УПРАВЛІННЯ МІЖ КАТЕГОРІЯМИ МЕНЕДЖЕРІВ

Категорії менеджерів	Питома вага стратегічних, тактичних та оперативних завдань в загальній структурі		
	стратегічні задачі, %	тактичні задачі, %	оперативні задачі, %
Менеджери вищого рівня	60	25	15
Менеджери середнього рівня	25	50	25
Менеджери низового рівня	10	25	65



Рис. 1.8. Основні функції менеджерів

Керівники всіх ланок організації виконують управлінські дії, але не можна сказати, що всі вони займаються одним і тим самим видом діяльності. Одним доводиться витратити час на координацію роботи інших керівників, які в свою чергу координують роботу менеджерів більш низького рівня тощо до рівня керівника, який координує роботу неуправлінського персоналу.

У зв'язку з цим виникає необхідність у вертикальному розподілі праці управлінського персоналу, і в утворенні рівней управління (рис. 1.9—1.11).

Вищий рівень управління організацією може бути представлений головою ради директорів, президентом, віце-президентом, правлінням. Ця група управлінських працівників забезпечує інтереси і потреби власників акцій, розробляє політику організації і сприяє її практичній реалізації, взаємодіє із зовнішнім середовищем, представляє інтереси організації, трудового колективу (рис. 1.9).

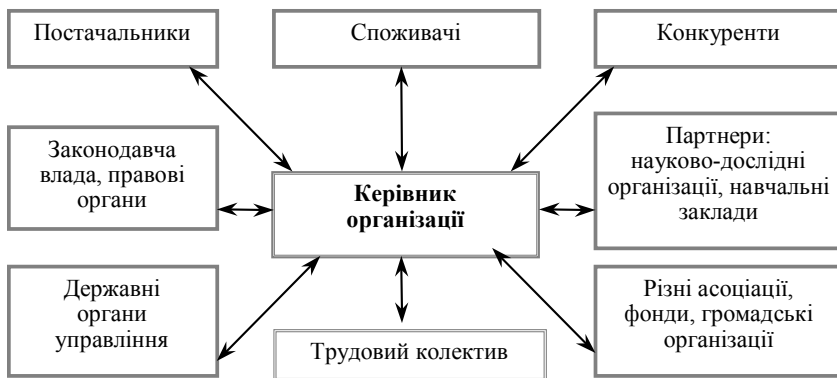


Рис. 1.9. Діяльність менеджера вищого рівня

У вищому керівництві можна виділити два підрівні: повноважне управління і загальне керівництво.

Керівники *середнього рівня* управління забезпечують реалізацію політики функціонування організації, розробленої вищим керівництвом, і відповідають за доведення більш детальних завдань до підрозділів і відділів, а також за їх виконання (рис. 1.8).

Спеціалісти, що входять в цю групу, мають, як правило, широке коло обов'язків і велику свободу в прийнятті рішень. Це керівники відділів, директори підприємств, що входять до складу організації, завідувачі функціональними відділами.

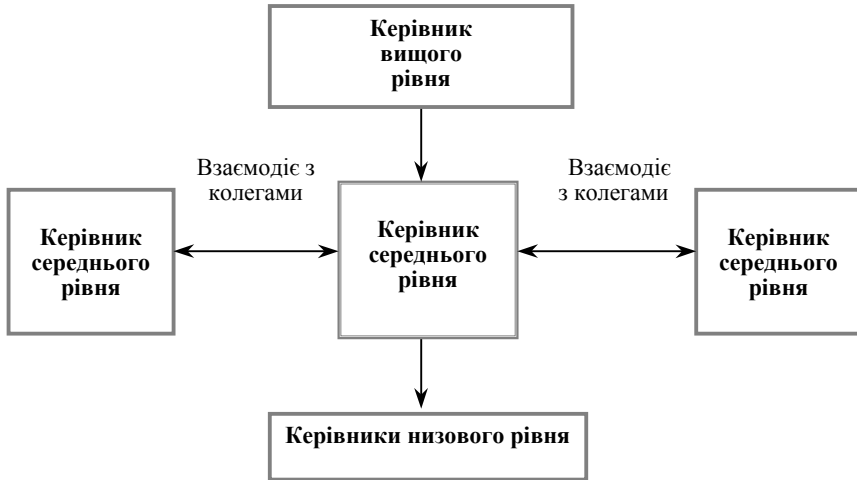


Рис. 1.10. Діяльність менеджера середнього рівня управління

Низовий рівень управління представлений молодшими керівниками, які знаходяться безпосередньо над працівниками (не керівниками). Це можуть бути бригадири, контролери та інші адміністратори, відповідальні за доведення конкретних завдань до безпосередніх виконавців.

Схема діяльності менеджера низового рівня представлена на рис. 1.11.

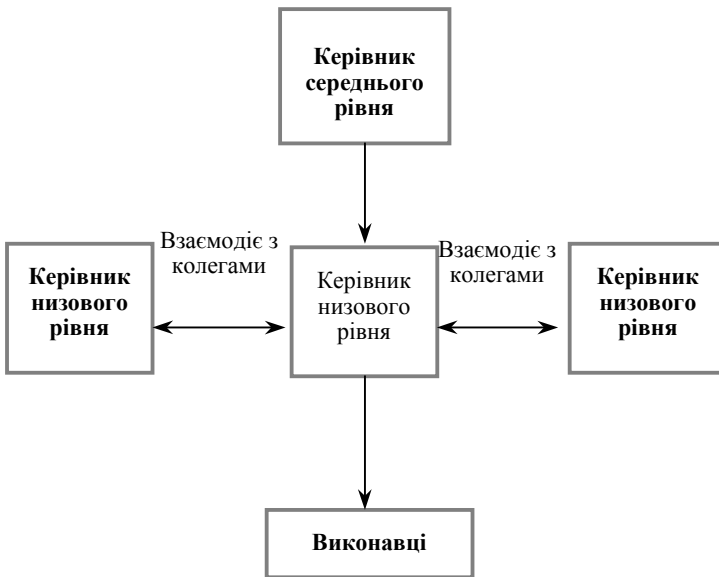


Рис. 1.11. Діяльність менеджера низового рівня управління

Необхідно зазначити, що на всіх рівнях управління керівники виконують не тільки управлінські, а й виконавчі функції, на які витрачається час менеджерів (на середньому рівні — 50 %, на нижчому — близько 70 % часу). Але з підвищенням рівня керівництва питома вага виконавчих функцій знижується (розрахунки показують, що на вищому рівні їх виконання займає близько 10 % загального бюджету робочого часу).

Модель професіоналізації менеджера базується на кількох принципових позиціях:

1. Професіоналізм менеджера визначається його талантами й акумульованим досвідом.
2. Високий професіоналізм у менеджменті неможливий без прийняття персональної відповідальності за свій розвиток.
3. Ця відповідальність передбачає вибір і періодичний перегляд критеріїв власної успішності, а також контроль ключових процесів управління кар'єрою. Насамперед такі процеси спрямовані на пошук і осмислення нового досвіду.
4. Придбання менеджером досвіду неможливе у відриві від контексту компанії, у якій він працює.
5. Різні компанії можуть істотно відрізнятися одна від одної можливостями досвіду, який вони надають своїм менеджерам.

Сучасний менеджмент — це тисячі можливих варіантів і нюансів управлінських рішень, у тому числі й у фінансовій сфері. Як тільки менеджмент почне відставати від реальних потреб ринкової ситуації, він не відповідатиме пропонованим вимогам. Управлінські рішення, розроблені одним підприємством, які добре себе в ньому зарекомендували, можуть виявитися не тільки марними, а навіть небезпечними для іншого. Багатоваріантність рішень і ходів менеджменту, гнучкість і неординарність господарських комбінацій, унікальний характер кожного управлінського рішення в конкретній специфічній ситуації складають сьогодні основу керування. Тому в діяльності менеджерів увага акцентується не на стандартних рішеннях, а на здатності швидко і правильно оцінити господарську ситуацію, — знайти той єдино можливий підхід, який і є в конкретних умовах оптимальним.

Для менеджменту характерним є:

- широка господарська самостійність, що забезпечує волю прийняття рішень тим, хто несе відповідальність за кінцеві результати функціонування підприємства на ринку;
- постійне коректування цілей і програм залежно від стану ринку, змін у зовнішньому середовищі;
- орієнтація на досягнення запланованого кінцевого результату діяльності підприємства;
- оцінка керування в цілому тільки на основі реально досягнутих кінцевих результатів;
- використання сучасної інформаційної бази для різноманітних розрахунків при прийнятті управлінських рішень;
- проведення глибокого економічного аналізу кожного управлінського рішення;
- здатність розумно ризикувати і керувати ризиком.

Сучасний менеджмент ґрунтується на таких постулатах:

- зовнішнє середовище організації (підприємства, фірми) надзвичайно рухливе;
- кожний співробітник фірми, насамперед, особистість, а не «інструмент» для забезпечення прибутку;
- управління — складна сфера людської діяльності, якої слід навчатися упродовж життя; Виходячи з цього існують різні види управлінської діяльності, які вимагають класифікації.

Умовно можна розмежувати поняття:

- управління персоналом;
- управління матеріально-технічною базою виробництва.

Управління персоналом — діяльність, яка охоплює соціально-економічні питання, економічні відносини між людьми, а також моральні, етичні, релігійні та інші питання взаємопорозуміння між робітниками.

Управління матеріально-технічною базою виробництва — праця менеджерів з вироблення технічної та технологічної політики, управління постачанням і збутом, фінансами, а також ефективне використання управлінської інформації та прийняття рішень.

Найбільшу роль у здійсненні управлінської діяльності відіграють лінійні керівники, які очолюють відносно самостійні господарські підрозділи — від концернів до бригад. Вони не тільки координують діяльність безпосередніх підлеглих. До їхніх обов'язків входить вирішення всього кола питань діяльності підприємства.

Функціональні керівники — це начальники спеціалізованих функціональних підрозділів: управлінь, служб, відділів. До їхніх обов'язків входить підготовка рекомендацій лінійним керівникам з відповідної функції. Функціональний керівник одночасно є і лінійним керівником по відношенню до очолюваного ним структурного підрозділу.

На кожному наступному рівні знаходиться менше менеджерів, ніж на попередньому.

На закордонних підприємствах розрізняють:

- ✓ **Top management**, тобто вища ланка управління (генеральний директор та інші члени правління);
- ✓ **Middle management** — середня ланка управління (керівники управлінь, департаментів і самостійних відділів);
- ✓ **Lower management** — нижчі ланки управління (керівники підвідділів і інших аналогічних їм підрозділів}.

Основні завдання вищих менеджерів організації полягають у формулюванні її місії, цінностей, політики, основних стандартів діяльності, формуванні структури і системи управління, представництва на переговорах з державними органами і головними контрагентами. Їх діяльність характеризується масштабністю, складністю, пріоритетністю стратегічної спрямованості, зв'язком із зовнішнім середовищем, різноманіттям, напруженим темпом.

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

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

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

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

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

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

Слід мати на увазі, що менеджер не обов'язково є начальником. Він є менеджером не завдяки владі, а внеску в діяльність всієї організації й відповідальність за результати цієї діяльності. У більшості сучасних організацій швидше за інших зростає група людей, які належать до менеджменту, але не мають безпосередніх підлеглих.

Бути менеджером означає поділяти відповідальність за діяльність організації.

1.3. Види та класифікація управлінської діяльності

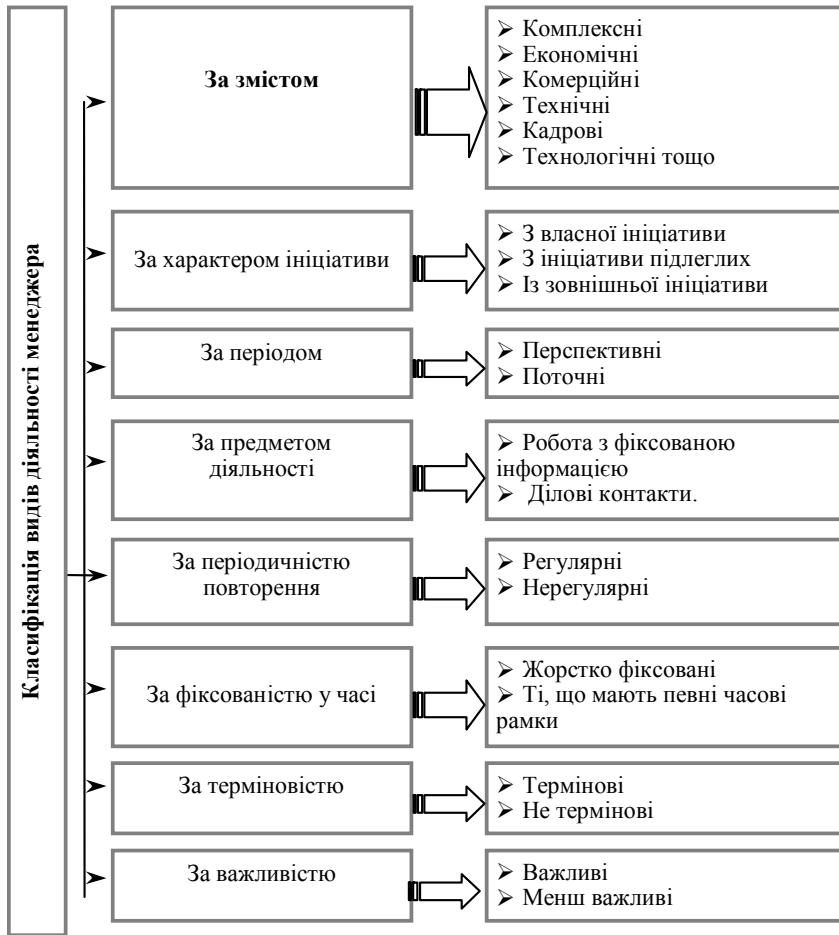


Рис. 1.12. Предметна класифікація видів діяльності менеджера

1.4. Завдання менеджера в управлінні діяльністю підприємства

Останнім часом через сильну конкуренцію між підприємствами різних країн і перенасиченості майже всіх західних ринків у стилі керівництва підприємством (менеджменту) відбулися істотні зміни. Якщо раніше успішним менеджером був той, хто швидше реагував на зміну ринкової ситуації, то зараз гарним менеджером вважається фахівець, який для свого підприємства створює нові ринки, не тільки пасивно реагує на зміни, але й сам змінює ринок. Завдання менеджменту полягає в тому, щоб спочатку зробити бажане можливим, а потім і реальним.

Функція менеджменту полягає в тому, щоб створювати рентабельне підприємство на основі наявних людських і матеріальних ресурсів.

Головне у менеджменті — ставити перед собою цілі, що відповідають інтересам підприємства — Management by objectives (менеджмент постановкою цілей). У цьому полягає принципова відмінність менеджерів від керівників підприємства старого стилю.

Менеджмент можна визначити як процес впливу на колектив, окремих працівників для досягнення бажаних результатів, цілей. Головним завданням менеджера є ефективний вплив на процес виробництва. Результати його роботи оцінюються за рівнем виконання виробничих завдань підприємства. Тому він повинен вибрати такі ланки виробничого ланцюга, через які можна впливати на весь процес.

Для вирішення оперативних і стратегічних завдань необхідна участь менеджерів усіх рівнів управління. Однак форми і методи цих рішень на різних рівнях управління різні. Необхідність їх вирішення різних оперативних завдань з урахуванням інтересів підприємства в цілому вимагає участі керівника в оперативному управлінні. Тому важливо визначити конкретне коло оперативних завдань, у рішенні яких повинен брати участь керівник організації, форми і ступінь його участі.

Ступінь участі і витрат часу керівника організації на оперативне управління необхідно оцінювати не кількістю вирішених питань безпосередньо в ході виробничого процесу, а його діями по створенню працездатності та самостійності виробничих.

Апарат управління ефективно працюватиме в тих організаціях, де керівник вважає своїм першочерговим завданням створення найбільш сприятливих умов для самостійної роботи підрозділів організації.

Чим вищий рівень менеджера, тим більшу вагу має функція загального керівництва в організації. Чітке визначення рівня своєї участі в реалізації основних функцій апарату управління є основою правильного розподілу фонду робочого часу менеджера.

Слід зрозуміти, що робота менеджера охоплює різноманітні сторони виробничої діяльності людей, роботи машин, комп'ютерних пристроїв тощо.

Менеджер, як правило, не є власником капіталу фірми, в якій він працює. Звичайно, він може володіти її акціями, а може й не мати їх, працюючи за наймом.

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

- ◆ основи загальнотеоретичних дисциплін в обсязі, необхідному для успішного опанування методами економічного і системного аналізу в сфері менеджменту і проведення досліджень зі спеціальності;

- ◆ дисципліни загальноекономічного циклу і спеціальні дисципліни, які розглядають закономірності, особливості, сучасний стан і основні тенденції розвитку економіки;

- ◆ стан і розвиток сучасної менеджерської діяльності на внутрішньому і світовому ринках;

- ◆ стан і розвиток ринку трудових ресурсів;

- ◆ тенденції і перспективи розвитку підприємств різних форм власності та організаційно-правових форм;

- ◆ напрями інноваційної та інвестиційної політики;

- ◆ особливості управління підприємством різних організаційно-правових видів та форм власності;

- ◆ стратегічні цілі та тактичні прийоми функціонування підприємств;

- ◆ основні напрями маркетингових досліджень ринку;

- ◆ специфіку проведення посередницьких операцій при здійсненні комерційної діяльності;

- ◆ методіку визначення економічної ефективності управлінської діяльності фірми.

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

- теорії організації, загальних функцій та методів менеджменту;

- процесу прийняття управлінського рішення та його інформаційного забезпечення;

- керівництва та лідерства, групової динаміки;

- психології та етики ділового спілкування;

- процесу управління підприємством та його ефективності;

- управління персоналом;

- дослідження ринків та споживачів, прогнозування, товарної політики;

- маркетингового планування, цінової та торгової політики;

- формування попиту та стимулювання збуту;

- рекламної та зовнішньоекономічної діяльності;

- фінансової політики, грошового обігу, кредиту;
- бухгалтерського обліку;
- соціальної відповідальності за ринкову діяльність підприємства.

На *основі знань* про умови та фактори конкурентоспроможного функціонування в умовах ринкових відносин, методології аналізу ринкового середовища на мікроекономічному рівні; розуміння взаємозв'язку елементів внутрішнього та факторів зовнішнього середовища менеджер повинен *уміти*:

- розробляти і проводити стратегічну та тактичну політику підприємства у конкурентному середовищі;
- організувати та координувати колективну працю по виробництву товарів та наданню послуг; забезпечувати ефективне узгоджене використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів;
- організовувати та планувати, здійснювати поточний контроль та координацію діяльності, делегувати повноваження; добирати виконавців і розподіляти обов'язки, інструктувати;
- впроваджувати ефективні технології виробництва та обслуговування;
- контролювати дотримання технології виробництва та обслуговування, охорони праці та техніки безпеки; захист довкілля від забруднення і стан навколишнього середовища;
- здійснювати управління інноваційними процесами, спонукати працівників до творчої діяльності, підтримувати нові ідеї;
- організовувати маркетингові дослідження, аналізувати стан і динаміку попиту, формувати попит та стимулювати збут; вести рекламну та консультаційну роботу;
- забезпечувати необхідний рівень якості товарів та послуг, здійснення комерційних операцій та проведення матеріально-технічного постачання і товароруку, укладання та реалізацію контрактів;
- координувати зовнішньоекономічну діяльність;
- розробляти варіанти управлінських рішень, обґрунтовувати вибір оптимального (виходячи з критеріїв соціально-економічної ефективності і екологічної безпеки) та забезпечувати контроль за виконанням; вести діловодство;
- володіти навичками пошуку, збирання і використання інформації, використовувати інформаційні технології менеджменту, економіко-математичні моделі та методи; працювати на комп'ютерах та іншій оргтехніці;
- практично використовувати навички раціональної організації управлінської праці;
- спрямувати діяльність колективу на захист інтересів України при здійсненні комерційної діяльності на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- захищати права споживачів;
- вирішувати питання добору, оцінювання, наймання, виховання, розвитку та вивільнення кадрів, концентрувати зусилля на безперервному підвищенні якості роботи персоналу;
- використовувати методи наукової організації праці і оргпроекування, ефективні системи мотивації та оплати праці;
- вирішувати конфліктні ситуації у колективі та здійснювати профілактику конфліктів;
- формувати організаційну культуру бізнесу на підприємстві;
- формувати у працівників підприємства науковий світогляд і сприйняття духовних цінностей;
- забезпечувати соціальний захист працівників;
- оцінювати виробничо-економічний потенціал організації, планувати та прогнозувати діяльність організації чи підрозділу; розраховувати обсяги діяльності та динаміку розвитку;
- оцінювати дані статистичної звітності та бухгалтерського обліку з основних господарських операцій;
- працювати з банками та іншими кредитно-фінансовими установами; контролювати всі види розрахунків;
- забезпечувати ризикозахищеність та конкурентоспроможність діяльності підприємства;
- вільно володіти державною, однією іноземною мовою, а також уміти користуватися однією із слов'янських мов у своїй професійній діяльності.

1.5. Ролі менеджера

Роль — це набір певних поведінських правил.

Роль — це комплекс зразків поведінки, пов'язаних з виконанням яких-небудь функцій.

Як і в театрі, у корпоративній «драмі» кожна роль пов'язана з іншими, тому ефективність антикризового лідера визначається його вмінням вписатися в «ансамбль».

Сукупність видів робіт, що розглядаються в дослідженнях витрат робочого часу деяких категорій управлінських робітників, розділені на групи в залежності від того, в якій ролі виступає управлінський працівник при виконанні даних видів робіт.

Ролі менеджерів

- роль фахівця;
- роль організатора виробничої діяльності колективу;
- роль службовця-техніка;
- роль техника-виконавця.

До робіт, при виконанні яких керівники виступають в ролі інженера-спеціаліста відносять такі функції:

- участь у нарадах;
- отримання завдань та консультацій у вищих посадових керівників;
- консультація підлеглих;
- перевірка роботи підлеглих;
- ознайомлення з технічною документацією;
- розробка ескізів;
- перевірка та виправлення ескізів та креслень;
- робота з довідковою літературою;
- організація та проведення технічного контролю;
- ділові особисті розмови по телефону;
- складання звітів та аналіз забезпеченості матеріалами.

Функції, при виконанні яких керівники виступають в ролі організатора виробничої діяльності:

- вирішення організаційно-виробничих питань з керівництвом, а також в цехах, змінах;
- перегляд та підпис документів;
- оформлення відпусток, прийняття та звільнення з роботи тощо;
- аналіз показників виробничо-господарської діяльності колективу, розробки плану орг-техзаходів;

- планування;
- розробка та уточнення норм роботи;
- прийом відвідувачів, ділові розмови по телефону;
- розробка інструкцій, нових форм звітності;
- ознайомлення з діловими листами;
- функції, при виконанні яких керівники виступають в ролі службовця-техніка:
 - підготовка матеріалів для вищих посадових керівників;
 - оформлення службових пояснювальних записок, актів, повідомлень;
 - роботи з креслення;
 - уточнення норм витрат матеріалів;
 - оформлення фінансових звітів;
 - складання планів та звітів за техніко-економічними показниками;
 - заповнення форм періодичної звітності;
 - перевірка нарядів;
 - складання ділових листів тощо.
- функції, при виконанні яких керівники виступають в ролі техника-виконавця:
 - друкування на комп'ютері;
 - очікування підпису документів вищими посадовими керівниками;
 - виписка та отримання матеріалів;
 - вирішення питань на складах;
 - копіювання креслень, розмноження технічної документації;
 - розрахунки та обчислення;

- реєстрація документів;
- перевірка документів;
- занесення даних у журнал звітності;
- кур'єрська праця;
- пошук документів, довідок, креслень.

Досить поширеним у сучасному менеджменті є рольовий підхід до процесу праці менеджерів. Соціальна роль розглядається як вироблена суспільством програма дій людини у певних обставинах, сукупність вимог, стандартів, взірців поведінки. Рольова поведінка — це своєрідна єдність, взаємопроникнення соціальної ролі та індивідуального виконавця. Виконавець соціальної ролі повинен відповідати прийнятим соціальним нормам і очікуванням оточуючих.

При рольовому підході менеджер — це деяка сукупність ролей, які пропонуються особі як здійснення її зв'язків із суспільством через систему визнання цим суспільством професійної трудової діяльності. Рольовий підхід акцентує увагу на тому, що менеджер діє в рамках соціального, а не технологічного і виробничого простору організації.

Виділяють два класи ролей: *цільові і підтримуючі*.

Цільові ролі спрямовані на відбір і виконання виробничих і групових завдань.

Підтримуючі ролі — це така поведінка управлінця, яка сприяє підтримці і активізації діяльності співробітників і окремих груп.

Рольова модель діяльності керівника складається з трьох управлінських комплексів:

- професійного;
- психологічного;
- організаторського.

Кожний з управлінських комплексів містить три ролі. Професійний управлінський комплекс передбачає ролі підприємця-новатора, комерсанта і адміністратора; психологічний комплекс — ролі лідера-мотиватора, практичного психолога-вихователя, соціального архітектора; організаторський комплекс — ролі інтегратора-координатора, комунікатора, соціального контролера.

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

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

Свій перелік менеджерських ролей (адміністратора, організатора, спеціаліста, вихователя, комунікатора, громадського діяча, підприємця) пропонує Т. Шрамченко, але він, на жаль, як і Ладанов, не розшифровує їх зміст.

Деякі дослідники для характеристики й структурування трудового процесу управлінської праці виходять з такої її ознаки, як визначення «розумова».

Розподіл операцій трудової діяльності управлінця на три види (за Кабушкіним)

1. Організаційно-адміністративні і виховні (операції приймання і передавання інформації, доведення рішень до виконавців, контроль виконання);
2. Аналітичні і конструктивні (сприйняття інформації і підготовка відповідних рішень);
3. Інформаційно-технічні (документаційні, обчислювальні і формально-логічні операції)

Розподіл посадової діяльності управлінських працівників за технологією на три основних цикли, в рамках яких виконуються різні операції та процедури (за Черкасовим).

1. *Інформаційний цикл* — пошук, збирання, передавання, опрацювання, зберігання всіх видів інформації — цим переважно займаються спеціалісти і технічні виконавці;
2. *Логіко-мислительний цикл* — вироблення і прийняття управлінських рішень (дослідження, техніко-економічні розрахунки, прогнози, вироблення рішень) — в основному цим займаються керівники і спеціалісти;
3. *Організаційний цикл* — організаційно-управлінські впливи на об'єкт управління для реалізації рішення (добір і розстановка кадрів, інструктаж, доведення завдань до виконав-

ців, оперативне планування, організація трудових процесів персоналу, координування, контроль виконання тощо) — цим займаються керівники.

Загального визнання набула теорія рольового підходу до змісту управлінської діяльності Г. Мінцберга. Хоча у проведеному ним дослідженні брали участь тільки п'ять менеджерів вищої ланки, перевага методу полягає у тому, що фотографія робочого дня проводилась з використанням «прозорого» процесу структурованого прямого спостереження.

Мінцберг виділяє й класифікує десять ролей, поєднавши їх у три блоки (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

ДЕСЯТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РОЛЕЙ (ЗА ВИЗНАЧЕННЯМ МІНЦБЕРГА)

Роль	Опис
	Міжособистісні ролі
Головний керівник Лідер З'єднувальна ланка	Символічний голова, в обов'язки якого входить виконання звичайних завдань правового чи соціального характеру Відповідальний за мотивацію і активізацію підлеглих, за добір, підготовку працівників і пов'язані з цим обов'язки Забезпечує роботу саморозвиненої мережі зовнішніх контактів і джерел інформації
Інформаційні ролі	
Приймач інформації	Розшукує і отримує різноманітну інформацію (в основному поточну) спеціалізованого характеру, яку успішно використовує в інтересах своєї справи; виступає як нервовий центр зовнішньої і внутрішньої інформації, що надходить в організацію
Розповсюджувач інформації	Передає інформацію, отриману із зовнішніх джерел або від інших підлеглих, членам організації; частина цієї інформації має суто фактичний характер, інша потребує інтерпретації окремих факторів для формування установок організації
Представник	Передає інформацію для зовнішніх контактів організації відносно планів, політики, дій, результатів роботи, діє як експерт з питань даної галузі
Ролі, пов'язані з прийняттям рішень	
Підприємець Ліквідатор порушень	Шукає можливості самої організації поза її межами, розробляє і запускає «проекти по удосконаленню, які приносять зміни, контролює розробку визначених проектів
Розподільювач ресурсів Той, хто веде переговори	Відповідає за коректуючі дії, коли організація опиняється перед необхідністю важливих і непередбачених порушень Відповідальний за розподіл всіх можливих ресурсів організації, що фактично веде до прийняття чи схвалення всіх значних рішень в організації Відповідальний за представництво організації на всіх важливих переговорах

Зазначимо, що переклад самих назв варіюється у різних джерелах, але їх зміст у багатьох публікаціях майже збігається. Мінцберг підкреслює, що ролі не можуть бути незалежними одна від одної, вони взаємопов'язані й взаємодіють, створюючи синергічний ефект.

На засадах рольового підходу Мінцберг характеризує спеціалізацію так: «Менеджери всіх рівнів управління виконують базовий набір завдань, пов'язаних з прийняттям рішень, міжособистісними відносинами і опрацюванням інформації; з цієї точки зору їхня діяльність спеціалізована горизонтально. Але у більш фундаментальному сенсі суто управлінська діяльність не може бути спеціалізованою по горизонталі. Ролі, що їх виконують менеджери, настільки різноманітні, а самим керівникам доводиться так часто переключатися з вирішення одного питання на вирішення іншого, що найменш спеціалізованою в організації є саме управлінська праця».

Однак, на думку Д. Бодді та Р. Пейтона, висновки Мінцберга базуються на спостереженні лише за п'ятьма менеджерами, а отже, виникають питання щодо репрезентативності

отриманих результатів і щодо того, наскільки адекватно уявляють вони дії керівників на інших рівнях управління.

«За лаштунками» залишилися також дві надзвичайно важливі ролі: менеджер як підлеглий (надання консультацій чи допомоги своєму керівнику) і менеджер як працівник (виконання функцій спеціаліста чи робочих функцій).

Пізніше Г. Юкл ввів поняття «вимір менеджерської поведінки» і описав дев'ятнадцять таких вимірів, що описують управлінську діяльність. Підхід Юкла, що містить майже вдвічі більше, ніж у Мінцберга, характеристик менеджерської поведінки, є більш докладною рольовою класифікацією. Разом з тим, обидві класифікації мають багато подібних, а у деяких випадках, навіть ідентичних характеристик. Це дозволяє встановити достатньо повну відповідність між підходами двох авторів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**СПВІДНОШЕННЯ КЛАСИФІКАЦІЙ ОПИСОВИХ ОДИНИЦЬ
МЕНЕДЖЕРСЬКОЇ ПРАЦІ (ЗА МІНЦБЕРГОМ ТА ЮКЛОМ)**

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

Бодді та Пейтон наводять результати дослідження Лутенса щодо розподілу менеджером часу на виконання різних ролей, а це вже дещо інше групування ролей.

Діяльність менеджера за Лутенсом складається з:

- комунікацій (обмін інформацією, робота з документами);
- традиційного менеджменту (планування, прийняття рішень, контроль);
- роботи в мережі (взаємодія з індивідами, які не входять до організації, соціальна і політична діяльність);
- менеджменту людських ресурсів (мотивація, управління конфліктами, управління персоналом, підготовка /розвиток).

Як свідчить огляд рольових підходів різних авторів, тлумачення ролі дуже широке, їх перелік у кожного досить суб'єктивний. І хоча кар'єрна траєкторія менеджера може бути описана через освоєння нових ролей, зміну і вдосконалення рольового репертуару, рольове структурування трудового процесу часто провадиться без належного методологічного обґрунтування.

Мінцберг у своїх дослідженнях аналізує роботу менеджера на трьох рівнях: досить абстрактному інформаційному, комунікативному й безпосередньої дії. Перший, зовнішній і найбільш відчутний — це рівень управління безпосередньою дією. Далі — рівень керування людьми, яких спонукають здійснювати ті або інші дії, і рівень управління інформацією, через яку здійснюється вплив на індивідів.

На рівні управління інформацією менеджер не займається ані персоналом, ані діями як такими, а лише інформацією в тій мірі, в якій вона опосередковано впливає на розвиток подій та виконує такі основні ролі, як «комунікація» (обмін інформацією як з індивідами, що знаходяться ззовні — роль оратора, так і з тими, хто перебуває усередині організації — роль провідника) і «контроль» за тим, як підштовхнути або спровокувати підлеглих до певних дій. Існує три основних способи вирішення цього завдання: менеджер створює системи, вбудовує структури і дає вказівки.

На рівні управління людьми менеджер як індивідуальний лідер спонукає і спрямовує співробітників свого підрозділу — мотивує, надихає, тренує і виховує, підштовхує і виконує функції наставника тощо; як груповий лідер створює свою «команду», на рівні організаційної одиниці — створює і підтримує певну культуру діяльності.

На рівні управління безпосередньою дією менеджери, щоб зберегти життєздатність підрозділів, запроваджують інновації, при цьому часто не гребують «особисто докласти до цього руку». Дія означає тут перетворення усередині самої організаційної одиниці, як активні, так і реактивні.

При цьому очевидно, що різні менеджери в різному ступені покладаються на ті чи інші компоненти своєї професії. Так, можна говорити про концептуальний стиль менеджменту, якщо менеджер фокусує зусилля на виробленні структури діяльності, адміністративний стиль, що ґрунтується насамперед на функції контролю, міжособистісний, який покладається на лідерські якості усередині групи і зв'язки в зовнішньому оточенні, та діяльному, в центрі якого — зрима і відчутна дія. У пропонованій Мінцбергом класифікації ці стилі розміщені в порядку наростання їх почуттєвої відчутності.

Як підкреслює Мінцберг, менеджер повинен враховувати всі три рівні одночасно, хоча б він сам і тяжів до якогось одного стилю. Ось чому так важливо поєднати усі компоненти роботи менеджера, щоб з першого погляду було ясно — вони нероздільні.

«Справді, хоча ми й можемо, використовуючи метод абстракції, розділити ці моменти, у реальному житті вони абсолютно нерозривні. Іншими словами, може виявитися корисним і навіть необхідним розмежувати окремі компоненти професії, вивчити й оволодіти нею, однак здійснювати їх відокремлено неможливо. Ядро професії — це свого роду магніт, що стягує й утримує разом всі її елементи, тоді як комунікативне кільце виконує функції мембрани, що регулює потоки інформації між внутрішнім мисленням і зовнішньою поведінкою, що самі по собі стимулюють людей до певних дій. І лише разом вони створюють гармонію, необхідну для ефективного менеджменту».

Міжособистісні ролі виходять з повноважень і статусу керівника і охоплюють сферу його взаємодії з людьми. Вони роблять його центром зосередження інформації, що дає можливість і одночасно змушує грати інформаційні ролі й діяти як центр опрацювання інформації. Беручи на себе ці ролі, керівник здатний грати ролі, пов'язані з прийняттям управлінських рішень.

Аспекти управлінської діяльності, що є загальними для всіх керівників, менш очевидні, ніж розбіжності в їх роботі. Переконалим прикладом, який підтверджує, що знайти спільне в роботі всіх керівників досить складно — є зміст управлінської праці, тобто те, з чого складається робота повсякденній практиці. Більшість людей, в тому числі й самі керівники-практики вважають, що рутинна робота завідуючого відділом не набагато відрізняється від роботи тих, ким він керує. Особливо якщо взяти до уваги, що вони постійно взаємодіють і отримують майже однакову винагороду. Але дослідження показують, що управлінська праця по своїй суті значно відрізняється від неуправлінської. Робота завідуючого відділом, наприклад, має більше спільного з роботою президента компанії, ніж з працею його підлеглих. Коментуючи це, Мінцберг, який провів дослідження з вивчення праці п'яти керівників вищої ланки, стверджує: «Майже вся праця в суспільстві вимагає спеціалізації й конкретизації. Неуправлінська праця більше рутинна, однорідна, однакова, часто повторювана. Керівник же не повинен очікувати такої

однорідності в своїй роботі. Характерним для нього буде короткочасність, різноманітність і фрагментарність здійснюваної діяльності».

Ефективний (антикризовий) лідер виступає в безлічі ролей. При цьому його особистість впливає на характер виконання ролі, а не на її зміст: подібно актору він грає «не ним призначену» роль, однак дає їй індивідуальну інтерпретацію.

У якости основних для антикризового лідера можна виділити такі ролі.

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

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

Наставник. Характерною ознакою даної ролі є максимальний потенціал знань і професійна компетентність. Віддаючи наказ або доручаючи що-небудь підлеглим, антикризовий лідер виступає в ролі консультанта (роз'яснюючи мету, завдання, шляхи їх вирішення), а пізніше — контролера (куратора), що виправляє відхилення від заданого курсу й оцінює результати роботи.

Одна з основних функцій у менеджменті — активізація діяльності персоналу. Активізація натхненника відрізняється від активізації наставника. Якщо перший надихає колектив загальною ідеєю, то другий наголошує на діяльності конкретної людини, підкреслюючи її значимість і результативність.

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

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

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

Інформаційний центр. Інформація посідає особливе місце в системі антикризового керування. Повнота, точність, своєчасність, вірогідність зовнішньої й внутрішньої інформації відіграють вирішальну роль у подоланні й профілактиці кризової ситуації. Антикризовий лідер стає вузловим ланкою на перетині різних інформаційних потоків. На етапі фінансово-економічного аналізу йому доводиться стикатися з більшим обсягом даних, що описують діяльність компанії. Результати їхньої оцінки й обліку складають основу стратегії подолання кризи. У процесі тактичної реалізації рішень інформаційний потік змінює напрям — антикризовий лідер стає розповсюджувачем інформації. Його завдання — спрямувати її в потрібний час і місце, щоб скоординувати дії підрозділів компанії та зовнішніх структур.

Умови успішної реалізації ролей ефективного (антикризового) менеджера:

1. Ролі повинні бути взаємозалежними й динамічними. Антикризовий лідер повинен розуміти, що рольова структура його діяльності невіддільна: ролі невіддільні одна від одної і кожна з них перебуває в розвитку, часом переходячи одна в одну.

2. Рольова структура повинна будуватися на основі системного підходу. У будь-якій ситуації домінує певна роль. Оптимальний її вибір спричинює вибір відповідного комплексу ролей.

Таким чином, ефективність антикризового лідера залежить не тільки від того, наскільки реальні особисті характеристики менеджера відповідають якостям, необхідним у кризовій ситуації, а й від того, як вдало він збалансує ситуативний комплекс ролей.

1.6. Вимоги до менеджерів

Виконуючи свої обов'язки, менеджер виступає у певній соціальній ролі, характер якої змінюється з розвитком суспільства.

У період, коли виконавці були в більшості своїй сірою безликою масою, мали низький рівень освіти й універсальні навички, весь час перебуваючи під страхом звільнення і в той же час у постійній готовності до бунту через нестерпні умови праці та життя, керівник мав бути безжалісним диктатором, який управляє персоналом за допомогою примусу.

З підвищенням культурного рівня працівників, усвідомленням ними себе як особистостей роль диктатора перестала відповідати реальним потребам практики управління. В цих умовах виникла нова роль — батька родини, який не тільки віддає розпорядження, карає чи винагороджує, а й створює сприятливий морально-психологічний клімат, вирішує міжособистісні конфлікти, підтримує своїх підлеглих.

Сучасні технологічні і соціальні процеси надзвичайно ускладнились, а знання і кваліфікація виконавців, їх незалежність настільки зросли, що диктаторські замашки і патерналізм практично виключені, неприпустимі, нині домінує ділове співробітництво і консультування. Менеджер стає організатором самостійної роботи підлеглих, об'єднаних у команди.

Досить цікавою є еволюція вимог до керівників. Так, Ф. Тейлор, один із фундаторів науки управління, найважливішими рисами вважав розум, освіту, спеціальні і технічні знання, фізичну спритність чи силу, такт, енергію, рішучість, чесність, розсудливість і здоровий глузд, міцне здоров'я.

А. Файоль так визначає вимоги до керівника: «Перша вимога, якій повинен задовольняти керівник великого підприємства, — бути хорошим адміністратором, тобто бути здатним передбачувати, організовувати, узгоджувати і контролювати. Друга умова полягає в тому, щоб він був компетентним у спеціальній технічній функції, властивій даному підприємству».

Інші якості і знання, які бажано мати всім керівникам:

- 1) здоров'я і фізична сила;
- 2) інтелігентність і розумова сила;
- 3) моральні якості: розсудливість, наполеглива енергія, сміливість, почуття відповідальності, обов'язку і піклування про загальний інтерес;
- 4) високий рівень загальної культури;
- 5) загальне уявлення про всі найбільш суттєві функції фірми.

У Радянському Союзі при доборі управлінських кадрів керувалися чотирима основними вимогами: політична грамотність, моральна стійкість, компетентність, організаторські здібності.

Для порівняння наведемо кваліфікаційні вимоги до особи менеджера у Великій Британії:

◆ розуміння природи управлінських процесів, знання основних видів організаційних структур управління, функціональних особливостей і стилів роботи, володіння засобами підвищення ефективності управління;

◆ здатність розібратися в сучасній інформаційній технології і засобах комунікації, необхідних для управлінського персоналу;

◆ ораторські здібності та вміння висловлювати думки;

◆ володіння мистецтвом управління людьми, добору і підготовки кадрів, регулювання стосунків серед підлеглих;

◆ здатність налагоджувати стосунки фірми з її клієнтами, керувати ресурсами, планувати і прогнозувати діяльність фірми;

◆ здатність до самооцінки власної діяльності, вміння робити правильні висновки і підвищувати кваліфікацію.

Інститут діагностики менеджменту (Гамбург, Німеччина) пропонує такий перелік вимог до менеджера:

• Розумові здібності: здатність давати оцінки, творче, комплексне, системне, аналітичне мислення.

• Ставлення до оточуючих: контактність, комунікабельність, сила переконання, наполегливість, співробітництво, здатність працювати у команді.

- Особисті риси: інтереси, мотивація, прагнення до успіху, гнучкість, товариськість, надійність.

- Ставлення до праці: сприймання навантаження, ініціатива під час прийняття рішень, здатність до планування, організованість.

У США (Інститут Геллапа) виділяють п'ять основних вимог:

1. знання справи;

2. здоровий глузд;

3. впевненість у власних силах;

4. високий загальний рівень розвитку;

5. здатність доводити розпочате до кінця.

Певний інтерес у зв'язку з цим викликає концепція обмежень. Ідея полягає у тому, що всі менеджери мають можливість розвивати і підвищувати ефективність своєї роботи. Але їх компетентність у різних напрямках дещо різна, певною мірою обмежена. Виявивши такі обмеження, можна зосередити увагу на тих факторах, які заважають повній реалізації всіх особистих можливостей менеджера.

11 потенційних обмежень в діяльності менеджера:

1. Невміння управляти собою. Кожний менеджер повинен навчитися управляти собою і ставитися до самого себе як до унікального ресурсу. Керівники, які не вміють цього робити (правильно «розряджатися»), вирішувати конфлікти, уникати стресів, ефективно використовувати час, енергію і навички) не є ефективними.

2. Розмиті особистісні цінності. Менеджери щодня повинні приймати велику кількість рішень, які базуються на особистісних цінностях і принципах. Якщо особистісні цінності не зрозумілі для себе і оточуючих, то вони сприймуться у викривленому вигляді. В результаті ефективність прийняття і реалізації управлінських рішень знизиться.

3. Неясні власні цілі. Менеджер, не здатний визначити власні цілі, не може досягти успіху в управлінській діяльності.

4. Загальмований власний розвиток. Здатність до саморозвитку характеризується не тільки постійним навчанням, а й умінням використати отримані знання на практиці.

5. Невміння вирішувати проблеми (приймати рішення). Вирішення проблеми ніколи не було простою справою, але відповідні навички можуть бути значною мірою розвинуті.

6. Відсутність творчості у роботі. Нестандартний підхід до власної діяльності особливо необхідний сучасним менеджерам. Творча особистість підготовлена до роботи в умовах невизначеності. В свою чергу, менеджер, який має відносно низький творчий потенціал, рідко висуває нові ідеї, не здатний стимулювати творчість підлеглих, не бажає експериментувати.

7. Невміння впливати на людей. Ключову роль у питаннях впливу відіграє особистий фактор. Менеджери, які володіють впливом, мають переконливий зовнішній вигляд, поведінку, чітко висловлюють свої думки, впевнені у собі, дають чіткі вказівки, володіють невербальними формами впливу (жести, міміка тощо) мають істотні переваги при керуванні людьми. Менеджер, який не має взаєморозуміння з оточуючими, не вміє проявити себе, матиме низьку впливовість, не користуватиметься авторитетом у підлеглих і колег.

8. Нерозуміння специфіки управлінської праці. Менеджер досягає результату не власною працею, а через інших осіб — розуміння необхідності мотивації підлеглих зумовлює ефективність діяльності.

9. Низькі організаторські здібності (нездатність керувати). Йдеться про здатність менеджера «заряджати» енергією членів колективу, уміння оптимально організувати трудовий процес, розподілити обов'язки і забезпечити контроль і дисципліну виконання.

10. Невміння навчати. Кожний керівник повинен піклуватися про підвищення компетенції тих, ким він керує. Якщо менеджеру не вистачає здібностей і терпіння допомагати розвитку інших, управлінська діяльність гальмується.

11. Невміння формувати колектив. Якщо керівник не в змозі перетворити групу в кваліфікований і результативний колектив, формувати і розвивати його, забезпечувати гармонійне поєднання інтересів працівників, групи і організації — досягнення мети не буде забезпечене.

Управління належить до таких видів людської діяльності, які потребують специфічних людських властивостей, що роблять конкретну особу професійно придатною до управлінської діяльності.

Ці властивості не можна розглядати ізольовано, оскільки вони характеризують одну особу, хоча й з різних сторін. Тільки розглядаючи їх у взаємозв'язку, можна отримати уявлення про працівника, його придатність чи непридатність до управлінської діяльності. Саме комплексний підхід до визначення складу і змісту властивостей, які в сукупності здатні забезпечити якісне виконання менеджером своїх функціональних обов'язків, забезпечує модель сучасного менеджера.

Для того, щоб менеджер мав можливість ефективно керувати, виконувати функції центральної фігури управління, він повинен відповідати сучасній моделі. Перш за все слід виділити деякі загальні передумови, які визначають придатність людини до керівної посади, а вже потім формулювати вимоги до неї.

Найсуттєвішими загальними передумовами є мотиви, якими керується людина, яка прагне до управлінської діяльності, та її розумові здібності.

Різноманітні вимоги до менеджерів можуть бути зведені у дві групи:

1. Ділові якості, які поєднують у собі компетенцію та організаційські здібності.
2. Особистісні риси, які складаються з трьох підгруп: вольові властивості, морально-психологічні властивості, вимоги до здоров'я та способу життя.

Поєднання організаційських здібностей та вольових властивостей зумовлюють таку інтегровану характеристику, як *підприємливість*.

Вольові властивості та морально-психологічні риси в їх поєднанні зумовлюють феномен *лідерства*.

Загальні вимоги до менеджера містяться в законодавстві про працю, в системі державних стандартів та інших документах, а спеціальні вимоги викладені в кваліфікаційних довідниках, службових інструкціях та деяких інших нормативних актах. Але вони мають бути конкретизовані стосовно певної посади та умов, в яких доведеться працювати менеджеру.

Ці риси менеджера є єдністю природних особливостей людини і результатом засвоєння нею соціальних цінностей у процесі навчання і виховання.

Насьогодні спеціалістами закордонних оціночних центрів розроблено від 30 до 100 вимог до сучасних менеджерів — професійних керівників. Але в світі немає людини, яка б володіла усіма якостями, що сформульовані як вимоги до менеджера. У той же час тисячі менеджерів працюють успішно, забезпечуючи високу результативність організацій. Це пояснюється, по-перше, здібністю індивідів за певних обставин компенсувати відсутність або нерозвиненість одних рис іншими і, по-друге, постійним самовдосконаленням.

Формування окремих особистісних рис можливе у процесі навчання, виховання і самовиховання. При цьому головною є умова: у менеджера має бути бажання самовдосконалюватися, бо як тільки настає пауза у саморозвитку, відбувається руйнування уже сформованих управлінських умінь та навичок.

Фундаментальні зміни в суспільстві зумовили і зміни в управлінській діяльності — вона значно ускладнилася в сучасних умовах і не спрощуватиметься у майбутньому. Діяльність менеджера визначається комплексами стимулюючих та дестимулюючих тенденцій розвитку політичних, соціальних, економічних та психологічних факторів.

Стимулюють діяльність широке поле вибору і виявлення ініціативи, зростання конкуренції, можливість самовираження у творчій змістовній праці.

Дестимулюють — стрес, тиск і невизначеність як у суспільстві, так і в межах окремих організацій, ерозія традиційних цінностей, кількісне збільшення і якісне ускладнення проблем, які потрібно вирішувати в умовах обмеженості засобів для цього.

Найважливішою вимогою до менеджера є здатність постійно працювати над собою. Тільки у такому разі можлива успішна адаптація до змін у суспільстві. Менеджер, який припинив роботу над собою, не може успішно вирішувати сучасні проблеми.

Мотиви до зайняття менеджерських посад

Мотиви — це те, що спонукає людину до діяльності. Основними мотивами до зайняття посади керівника є творчі, економічні та амбіційні. Вони не завжди існують у чистому вигляді, вони інтегруються, але в їх ієрархії зазвичай виявляється домінуючий мотив.

Мотивація творча — викликана бажанням людини брати більш активну участь у досягненні цілей системи, поліпшенні її діяльності. Особа бажає отримати адміністративну вла-

ду, щоб у статусі керівника відкрити перспективи, яких у неї не було як у виконавця — використати престиж та суспільну значущість посади для втілення своїх потенційних здібностей. Цим людям імпонує свобода дій і самостійність у прийнятті рішень. У разі нестачі професійних знань такі менеджери завжди мають бажання і волю їх опанувати.

В основі *економічних мотивів* до зайняття керівної посади лежить прагнення до отримання порівняно більше матеріальних благ, які надаються особі, що виконує відповідальну роботу (заробітна плата, премії, участь у прибутках). Таке прагнення зрозуміле й виправдане.

Однак особа, надміру захоплена перспективами свого матеріального благополуччя, має на увазі й ті вигоди, які суперечать інтересам справи.

Амбіційні мотиви пов'язані з честолюбством та суперництвом, прагненням до успіху та самоствердження — нормальними людськими рисами, які зумовлюють бажання займати керівну посаду і можуть надихнути на великі справи. Але якщо ці риси проявляються у гіпертрофованій формі, людина у боротьбі за посаду забуває зміст діяльності. Така людина відчуває особливу прихильність до формальних атрибутів влади, посадових регалій.

Поведінка людей з надмірними амбіціями та схильних до нездорового суперництва за своєю суттю антисуспільна, бо їхній успіх супроводжується зламаними людськими долями. Менеджер, який бачить єдину ціль у задоволенні своїх амбіцій, не здатний керувати без адміністративного насильства.

Охоплена марнославством і амбіційністю людина, порівнюючи себе з іншими, бачить себе у невідгданому світлі. У неї може виникнути бажання, не враховуючи свої здібності, вибитися у керівники та випередити у посадовій ієрархії своїх конкурентів. Страждаючи від заздрості до своїх більш достойних колег та підігриваючи себе вогнем честолюбства, така людина не гребує нічим, щоб домогтися бажаної посади.

Мотиви економічні можуть, наприклад, чудово гармоніювати з творчими, а можуть і суттєво розходитися. Але в ієрархічній структурі мотивів звичайно знаходиться провідний, який підпорядковує собі всі інші.

Значущість того чи іншого мотиву може змінюватися з часом. Життя дає багату палітру змін у мотивації інтересу до посади, які визначаються умовами управлінської діяльності і особистісними характеристиками керівника. Людина, яку в службовій кар'єрі вабив лише блиск посадових атрибутів, може з часом прийти до глибокого усвідомлення свого призначення і самовираження.

Але часто трапляється зворотна трансформація: людина, що прагнула до керівної посади, щоб втілити свої здібності у конкретні справи, з часом стає рабом тих самих посадових атрибутів, якими раніше нехтувала. Перебуваючи на орбіті постійної уваги оточуючих, серед яких є й такі, які дивляться на неї із захватом і уклінністю, вона поступово переймається усвідомленням незвичайності свого статусу, позначеного владою та пошаною, починає вірити у свою непогрішимість та виключність, дозволяє собі різні послаблення. Така людина стає глухою, до аргументів і критики і все частіше допускається помилок. А це шкодить справі.

Мотиви вибору посади можуть бути виявлені у процесі співбесіди з претендентом, за даними відгуків та характеристик, шляхом спостереження.

Розумові здібності

Ще одна з передумов до зайняття керівної посади — розумові здібності.

Потреба враховувати розумові здібності претендентів на менеджерські посади зумовлена тим, що людині важко самій усвідомити межі своїх можливостей. Вона, як правило, схильна їх перебільшувати. Як слушно зауважив Ларошфуко: «Всі скаржаться на свою пам'ять, але ніхто не скаржиться на свій розум».

Розум можна класифікувати за багатьма ознаками. Розрізняють, наприклад, розум теоретичний, практичний та універсальний. Теоретичний розум характеризується здатністю мислити абстрактними категоріями, відволікаючись від конкретного. Людина з розвиненим практичним розумом міркує конкретніше, швидше й точніше сприймає ситуацію, оперативно знаходить шляхи вирішення конкретних проблем. Люди з універсальним розумом, вільно орієнтуючись у поточних обставинах, у той же час виявляють схильність до абстрактного мислення.

Розум буває активний і пасивний, жвавий і млявий, наполегливий і безвольний, творчий і наслідувальний, показний і глибокий, конкретний і абстрактний.

Відомі спроби розглядати та оцінювати розум у зв'язку з мудрістю та інтелектом. Відомий спеціаліст з дослідження управлінських операцій Р. Акофф дає таке визначення мудрості: «Мудрість — це здатність передбачати віддалені наслідки дій, готовність пожертвувати теперішньою хвилиною вигодою заради більших благ у майбутньому і вміння управляти тим, що піддається управлінню, не засмучуючись тим, що не піддається управлінню». Таким чином, мудрість спрямована у майбутнє. Мудра людина прагне управляти майбутнім.

Чинники оцінювання основних характеристик розуму:

- гнучкість та рухливість;
- глибина та широта;
- логічність та самостійність суджень;
- критичність та допитливість;
- творчість та ініціативність;
- швидкість сприйняття інформації та процесів мислення, які значною мірою визначають оперативність і продуктивність управлінської діяльності.

Під *допитливістю* розуміють прагнення людини дізнатися про те нове, з чим вона зустрічається у житті, розібратися в основних, раніше не відомих їй явищах.

Глибина розуму. Ця властивість інтелекту проявляється у здатності людини висвітлити суть конкретного явища, в її умінні з'ясувати основні, суттєві зв'язки між явищами і всередині них.

Гнучкість та рухливість розуму. Ці риси характеризують здатність людини швидко відмежуватися від старих зв'язків в аналізі подій і швидко встановлювати нові, при цьому вмінні розглядати явище, факт з незвичної точки зору.

Логічність. Ця властивість розуму характеризує перебіг процесу мислення і визначається співвідношенням аналізу-синтезу, чіткою спрямованістю процесу мислення, його послідовністю, відповідністю поставленому питанню, правильним співставленням загальних і часткових проблем.

Доказовість і критичність розуму відображають уміння людини обґрунтувати своє рішення. Мислення набуває доказовості і переконливості тоді, коли людина здатна привести для обґрунтування свого рішення неспротивні аргументи і факти.

Важливим для менеджера є *системне мислення* — найбільш придатний в області менеджменту інструмент для протистояння парадоксам. Це схильність до аналізу і синтезу, вміння відділяти суттєве від несуттєвого, діалектично охопити явище як ціле, в усьому різноманітті елементів, які складають його, та зв'язків між ними. Системне мислення не уникає складнощів та охоче сприймає «непередбаченості» багатьох явищ та процесів.

Успішність управлінської діяльності значною мірою визначає креативність як здатність до творчого вирішення завдань. Найважливішою є роль її в інноваційній діяльності. Саме у процесі розробки і впровадження в організації інновацій менеджер виступає як новатор, творець. При цьому креативність керівника проявляється вже у його здатності бачити елементи новизни, творчості у діяльності інших людей, в першу чергу підлеглих, в умінні розкрити їх особистий потенціал. Ця властивість необхідна менеджеру також для розробки стратегічних управлінських рішень, цільових комплексних програм тощо.

Реалістичний погляд на речі — суттєва перевага менеджера. Але розвинене уявлення, природна здібність фантазувати можуть посилити його потенціал, сприятимуть підвищенню якості і результатів його діяльності. Потреба в уявленні легко підтверджується тим, що кожному творчому працівникові доводиться подумки відтворювати різні варіанти рішень, перш ніж діяти. Таке перенесення «проб та помилок» зі сфери реалій в уяву прискорює процес адаптації менеджера до змін ситуації. Можна сказати, що межі досягнутого керівником багато в чому залежать від меж його уявлення. Чим самостійніший менеджер у своїх діях, тим з більшою користю для справи він зможе використати свою уяву.

Оцінювання розумових здібностей — справа досить складна. Непрямою оцінкою слугують успішність під час навчання, попередні посади, тестування, співбесіда, ділові ігри тощо.

Таким чином, соціально мотивований інтерес до керівної діяльності та достатні розумові здібності — це неодмінні передумови, мінімально необхідні загальнолюдські властивості, які мають бути притаманні людині, яка претендує на посаду.

Ділові якості

Ділові якості — це здатність знаходити у межах власної компетенції, наданих повноважень та засобів найкращий підхід до ситуацій та найкоротший шлях до досягнення мети, оперативно приймати самостійні обґрунтовані рішення, послідовно забезпечуючи їх виконання. Конкретні ділові властивості виявляються в умінні провести кваліфікований аналіз ситуації і розібратися в складних обставинах, розробити альтернативні варіанти рішення з наступним вибором найбільш результативного, своєчасно визначати склад дій, необхідних для вирішення проблем, чітко ставити завдання підлеглим і здійснювати ефективний контроль за їх виконанням, залишатися самокритичним в оцінюванні підсумків діяльності.

Ділові якості — складна категорія. Це симбіоз двох складових: компетентності та організаторських здібностей.

Компетентність — *сума спеціальних знань та досконале знання своєї справи*. Визначається професійними знаннями (освіта, підготовка) та практичним досвідом.

Управлінські знання менеджер отримує у системі вищої освіти, а також шляхом самоосвіти: вивчення спеціальної літератури, спостереження, спілкування з колегами та науковцями, відвідування професійних виставок тощо. Важливим є уміння пов'язувати нові знання зі старими, швидка реакція та орієнтація.

Управлінські уміння — це застосування знань на практиці, трансформовані знання, які втілюються при здійсненні конкретних управлінських операцій. Уміння керівника є відносно сталими характеристиками особи (уміння слухати, організувати виконання тощо).

У свою чергу уміння, доведені до рівня автоматизму (частково існують на підсвідомому рівні), називаються навичками. Навички залежать здебільшого від стажу роботи керівника і являють собою вироблення певних управлінських стереотипів поведінки (розмова по телефону, ведення наради, роботи на комп'ютері тощо).

Уміння і навички пов'язані між собою, але навички є більш конкретними, в той час як уміння — більш універсальні.

Менеджер, звичайно, не може бути однаково компетентним з усіх питань, у вирішенні яких він бере участь, і в цьому немає нічого компрометуючого. Однак йому не обійтися без певної суми професійних знань та навичок, достатніх для чіткого розуміння цілей та прийняття нових ідей, для кваліфікованого аналізу виникаючих ситуацій та прийняття обґрунтованих рішень.

Некомпетентний менеджер неминуче потрапить у принизливу залежність від свого оточення, бо змушений оцінювати обстановку по підказці своїх підлеглих або вищого керівництва. Як правило, йому важко висловити вагоме судження та почати активні дії. Не дивно, що такий менеджер проявляє підозрілість щодо дій та суджень підлеглих, оскільки сам не в змозі розібратися у суті справи. Нерідко він змушений імітувати корисну діяльність, бо не здатний до реальних і відповідальних дій.

Небезпека некомпетентного керівника не обмежується негативними наслідками не обґрунтованих рішень, які він приймає самостійно. Звичайно такий керівник, прагнучи приховати незнання справи, намагається оточити себе такими ж некомпетентними людьми та віддалити здібних працівників, не розуміючи, що тим самим робить крок до безславного завершення своєї кар'єри.

Професійна підготовка оцінюється на підставі документів про освіту (дипломи, атестації, сертифікати, посвідчення, довідки тощо), свідченням професійного досвіду є трудова книжка, резюме.

Організаторські здібності менеджера — *це навички налагодження спільної роботи багатьох людей, розпорядливості*.

Організаторські здібності виявляються в умінні:

- ◆ оцінити ситуацію, визначити черговість завдань, розрахувати термін їх виконання;
- ◆ своєчасно приймати аргументовані рішення, узгоджуючи свої задуми з реальними умовами і забезпечувати їх виконання;
- ◆ направляти, координувати та контролювати діяльність підлеглих; раціонально розподіляти працю між співробітниками та інструктувати їх, забезпечити їх взаємодію;
- ◆ домагатися реальної персональної відповідальності кожного за виконання доручених завдань;

◆ підтримувати дисципліну виконання, налагодити дієву систему контролю результатів їх діяльності;

◆ йти на виправданий ризик в умовах невизначеності, обмеженості інформації та нестачі часу;

◆ активно використовувати для досягнення мети зовнішні фактори та зміну обставин;

◆ створювати оптимальні комбінації наявних ресурсів.

Менеджер розуміє, що не може покладатися тільки на себе, і заохочує до управлінської діяльності компетентних, ініціативних та сумлінних працівників. Здібний організатор спирається на розум всього колективу, його наполегливість ніколи не переходить у впертість та несприйняття чужої думки. Таким чином він привчає підлеглих до самостійності. Він не уникає відповідальності ні за прийняття рішень, ні за результати їх реалізації, ні за наслідки діяльності своїх підлеглих.

Найбільший успіх досягається тоді, коли керівник знає не тільки те, що йому належить робити, а й те, чого не слід робити самому, використовувати максимально потенціал своїх підлеглих.

Організаторські здібності є, по суті, покликанням, особливою властивістю особи, яка визначається значною мірою її природними задатками. Як і будь-які інші, вони розвиваються, збагачуються та шліфуються у процесі навчання та роботи. Але слід враховувати, що за різними оцінками, тільки 4—6 % працездатного населення мають достатньо виражені організаторські здібності.

Особистісні риси

Вольові властивості

Компетентна особа з розвиненими діловими якостями може виявитися не здатною керувати колективом, якщо їй не вистачає особистісних рис, перш за все, *вольових*.

Воля — це свідоме регулювання людиною своєї поведінки та діяльності, пов'язане з подоланням внутрішніх та зовнішніх перешкод.

Для менеджера важливі:

• *цілеспрямованість* — уміння людини підпорядковувати свої дії поставленим цілям. Цілеспрямовані особи мають чіткі й визначені цілі в житті;

• *наполегливість* — уміння мобілізувати свої можливості для тривалої боротьби з труднощами, здатність спрямовувати і контролювати поведінку відповідно до визначеної мети;

• *рішучість* — уміння прийняти та втілити в у життя швидкі, обґрунтовані рішення. Рішуча людина здатна в потрібний момент відкинути коливання і сумніви й рішуче зупинитися на конкретній меті та визначити способи і засоби її досягнення;

• *ініціативність* — уміння працювати творчо, діяти ініціативно;

• *самостійність* — уміння не піддаватися впливам різних факторів, які можуть відволікати від досягнення мети, критично оцінювати поради та пропозиції інших, діяти спираючись свої погляди та переконання;

• *сміливість* — уміння подолати страх і йти на виправданий ризик заради досягнення мети, незважаючи на небезпеку для власного благополуччя.

• *витримка* — уміння відкидати дії, почуття і думки, які заважають здійсненню прийнятого рішення.

Гнів — це явище, привід до якого трапляється у роботі керівника частіше, ніж у більшості інших людей. Неконтрольовані обставини часто змушують менеджера гніватися. Проте від керівника очікують самоконтролю і збереження спокою більше, ніж від підлеглих.

Важливе значення для менеджера має такі особистісні риси, як впевненість у собі, пов'язана з наявністю у людини чіткої цілі і здатності до рішучих дій для її досягнення.

Учені в галузі психології управління наводять практичні рекомендації щодо формування у менеджерів навичок впевненості у собі. Основними з них є такі: необхідність уникати негативних емоцій в процесі ділового спілкування, чітко висловлювати свої думки, триматися дружньо і привітно, бути наполегливим і рішучим у досягненні поставлених цілей, не боятися помилок.

Морально-психічні якості

Вимоги до *морально-психічних* якостей відзначаються різноманітністю, тому що складною є психічна структура самої особи. Вони необхідні для створення у колективі клімату, який сприяє розвитку здорових міжособистісних стосунків, свідомої дисципліни трудових відносин.

Менеджмент — це керівництво людьми, повсякденне їх виховання, причому не інструкціями, а високою організованістю, принциповістю, справедливістю, власним прикладом. Виконавцям імпонує менеджер, схильний до колективного прийняття рішень, заохочення критики і самокритики, подолання тенденцій бюрократизму і підлабунництва, який довіряє співробітникам і справедливо оцінює результати їхньої праці, віддає перевагу методам переконання перед методами примусу.

Значення моральних рис, репутації менеджера зростає в умовах корупції та розвитку тіньової економіки в суспільстві.

Морально-психічні властивості зумовлюють можливість керівника приваблювати людей до себе, без чого неможливо розраховувати на успішну управлінську діяльність.

Цю підгрупу складають:

- чесність та порядність, правдивість і щирість, скромність та простота;
- принциповість, розвинене почуття відповідальності, висока вимогливість до себе та інших;
- справедливість, доброзичливість, неупередженість та повага у стосунках з підлеглими, здатність створювати у колективі настрій, який сприяє продуктивній діяльності;
- знання людської психології та індивідуальний підхід до підлеглих з урахуванням їхніх особистісних параметрів — характеру, темпераменту, ціннісних орієнтирів, здатність працювати з людьми і знання методів ефективного впливу на них;
- готовність до налагодження контактів з підлеглими, прагнення до захисту їхніх законних інтересів, турбота про їхні повсякденні потреби;
- здатність до співпереживання, ідентифікації (уміння подумки поставити себе на місце іншої людини і подивитися на проблему з її позицій);
- доброта, тактовність, визнання успіхів інших, відсутність дріб'язковості;
- об'єктивність, тверезе сприйняття критики;
- терпимість та ввічливість, розсудливість та врівноваженість;
- комунікабельність, уміння слухати та чути;
- розвинене почуття гумору;
- почуття особистої відповідальності, або надійність.

Риса, яка особливо необхідна менеджеру будь-якого рівня — це комунікабельність. У процесі виконання своїх функцій менеджер взаємодіє з колегами, підлеглими, керівниками, акціонерами, постачальниками, споживачами, представниками контролюючих органів та іншими людьми і організаціями, які безпосередньо чи опосередковано пов'язані з діяльністю даної організації. Щоб працювати з людьми, які відрізняються за своїм статусом та інтересами, менеджер повинен мати сукупність специфічних особистісних рис, які посилюють довіру і повагу з боку тих, з ким вони контактують.

Комунікативні навички необхідні менеджеру для того, щоб правильно розуміти інших людей і ефективно взаємодіяти з ними. Йому не обійтися без цих навичок у більшості ситуацій, оскільки його діяльність зводиться саме до того, щоб досягти конкретних цілей за допомогою інших людей.

Однією з комунікативних навичок є навичка спілкування — обміну інформацією. Саме спілкування сприяє веденню справ всередині організації і встановленню сприятливих взаємовідносин організації із зовнішнім середовищем. Кваліфікований менеджер завжди чутливо сприймає реакцію людей на його слова і прислуховується до того, що вони говорять у відповідь.

Кваліфікований менеджер знає, як обирати найбільш адекватні інформаційні засоби чи канали комунікацій.

Уміння спілкуватися з людьми, швидко і без напруження увійти в контакт з будь-якою людиною, впливати на людей, виступати публічно — умова успіху управлінської діяльності.

Менеджер має бути тонким психологом, який відкриває у працівників внутрішні сили і здібності, про які ті, можливо, і самі не підозрювали; застерігає від помилок, підтримує у хвилини сумнівів і невдач. У роботі йому заважатиме надмірна емоційність, яка впливає на хід прийняття рішень та їх виконання. Емоційний керівник схильний до імпульсивних, покvapливих, необґрунтованих дій, іноді до грубощів у спілкуванні. Надмірна емоційна напруга негативно впливає і на інтелектуальну діяльність, і на взаємовідносини з колективом.

Разом з тим емоційність є позитивним фактором в управлінні. Почуття сприяють піднесенню фізичних і духовних сил, формуванню захопленості справою, без чого успіх неможливий.

Важливою для менеджера є властивість саморефлексії, тобто потреба і вміння самопізнання.

Вимоги до здоров'я та способу життя

До особистісних рис менеджера включають також вимоги до стану його здоров'я та способу життя. Насамперед висока працездатність, стресовитривалість, відсутність значних вад у мові та шкідливих звичок. Ці якості є необхідними в умовах постійного перевантаження, одночасного виконання кількох робіт, значної нервової і розумової напруженості, які характеризують управлінську працю.

Емоційна врівноваженість — це контроль менеджером своїх емоційних проявів. Вона є умовою для підвищення працездатності, ділової активності. Не менш важливо для менеджера опанувати засобами емоційного розвантаження: прийомами м'язової релаксації, аутотренінгом тощо.

З емоційною врівноваженістю тісно пов'язаний термін «стресовитривалість». «Стрес» (англ. «stress» — «напруження»), термін, який використовується для визначення широкого кола станів людини, які виникають у відповідь на різні екстремальні впливи (стресори). Залежно від виду стресора і характеру його впливу виділяють фізіологічний і психологічний (емоційний) стреси. Емоційний стрес з'являється у ситуаціях загрози, небезпеки, кривди тощо. Слід відрізнити стрес як напруження, що мобілізує зусилля по досягненню важливих для людини життєвих цілей, від «дистресу», який є наслідком перенапруження, знижує життєву активність і дезорганізує поведінку. Тому стрес необхідний, і, як показують численні дослідження, він пов'язаний з будь-якою діяльністю, уникнути його може тільки той, хто нічого не робить. Завдання полягає у тому, щоб уникнути дистресів.

Навіть у добре керованих системах повсякденно виникають ситуації, які викликають стрес. Керівник відчуває стрес внаслідок того, що йому не вистачає часу на виконання всього обсягу запланованої роботи, якщо ситуація стає неконтрольованою, якщо необхідно терміново обрати одну з кількох не кращих альтернатив, якщо виникає конфлікт ролей або їх невизначеність. Крім того, життєдіяльність людини не обмежується тільки працею, і причини багатьох стресових ситуацій — поза роботою. Вміння впоратися з власною напруженістю, максимально зменшити прояви стресових симптомів, уникнути дистреса є професійно необхідним. Низька власна стресовитривалість керівника породжує ланцюг стресів у колективі.

Серед багатьох рекомендацій по підвищенню рівня стресовитривалості спеціалісти рекомендують такі, як необхідність вести розмірене життя, мати почуття гумору тощо.

До найбільш важливих здібностей менеджерів належить вміння реалізувати поставлені цілі, делегувати повноваження і відповідальність; організувати і мотивувати групову роботу, встановлювати пріоритети, самопізнавати і самооцінювати, переконувати, аналітично мислити, розпізнавати найбільш суттєві фактори, систематизувати, опрацьовувати і формувати інформацію, розробляти програми, виявляти тенденції, розподіляти сили і час. Підкреслюється необхідність пристосування засобів і методів керування до специфічних особливостей галузі, керуемого об'єкта і управлінських функцій, які реалізуються на тому чи іншому ієрархічному рівні управління.

Таким чином, поряд з управлінською, правовою, економічною підготовкою кожному менеджеру необхідна серйозна психологічна підготовка (у навчальних планах американських шкіл бізнесу психології відведено від 20 до 40 % навчального часу), а також розвиток спеціальних здібностей до керування соціотехнічними системами, якими є сучасні організа-

ції. У зв'язку з цим кожний кандидат у менеджери (як і працюючий) має бути впевнений у правильності професійного вибору, чому може сприяти проведення психологічної самооцінки. Наприклад, дослідження, проведені в корпорації «Дженерал електрик», виявили що майже 90 % керівників і 86 % підлеглих впевнені у необхідності регулярної самооцінки, яка розглядається як важлива складова частина оцінки менеджера в цілому.

Для проведення самооцінки менеджерів часто застосовуються прості психологічні тести, які дають можливість в першому наближенні виявити спрямування інтересів, рівень розвитку управлінських здібностей. Особливе значення слід надавати виявленню у менеджерів таких необхідних особистих властивостей, як вольові якості, підприємливість, схильність до лідерства, рішучість та комунікативність.

Професійне самовизначення менеджерів сприяє якісному відбору претендентів на цю роль і одночасно підвищує ефективність роботи вже працюючих.

В американських школах бізнесу кандидат на отримання сертифіката менеджера повинен продемонструвати свою компетентність у таких напрямках:

1. Розуміти природу управлінських процесів, знати основні оргструктури, функціональні обов'язки і стилі роботи менеджерів; мати чітке уявлення про відповідальність менеджера, про розподіл відповідальності по рівнях керування, а також про способи підвищення ефективності керування системами;

2. Знати інформаційну технологію і засоби комунікації, які необхідні для керування персоналом, вміти письмово і усно викладати свої думки;

3. Бути компетентним у керуванні людьми, доборі і підготовці спеціалістів, які здатні до лідерства і нормалізації ділових і особистих взаємовідносин серед підлеглих;

4. Знати особливості взаємовідносин між фірмою та її клієнтурою;

5. Володіти здібностями до управління ресурсами;

6. Мати здібності до планування і прогнозування діяльності фірми з використанням технічних засобів;

7. Вміти оцінювати особисту діяльність, робити правильні висновки і підвищувати кваліфікацію, виходячи з цих вимог і очікуваних змін у майбутньому

Таким чином, частка управлінської праці в процесі людської діяльності в кожному конкретному випадку різна і залежить від посади, сфери діяльності, працівника, рівня його компетентності, підготовленості, вміння організувати власну працю і діяльність очолюваного ним колективу.

Поняття «управлінська діяльність» є більш широким, ніж «управлінська праця», оскільки в управлінській діяльності беруть участь управління, праця, людина і природа. Вона є провідною, спрямовуючою серед решти видів діяльності. Вплив здійснюється не на управління, а на процес його здійснення.

Таким чином, поняттю «управлінська діяльність» можна дати наступне визначення: **управлінська діяльність** — це вид свідомо здійснюваної людської діяльності, спрямованої на ефективне функціонування здійснюваних робіт (індивідуально чи колективно) по досягненню тих чи інших цілей, вирішенню відповідних завдань, виконанню функцій.

Керівники всіх ланок організації виконують управлінські дії, але не можна сказати, що всі вони займаються одним і тим самим видом діяльності. Окремим керівникам доводиться витратити час на координацію роботи інших керівників, які в свою чергу координують роботу менеджерів нижчого рангу.

Вимоги до антикризового менеджера

1) Кризи — природний наслідок розвитку організації. Їх відсутність — ознака застою, латентної «хвороби» корпоративної структури, що непомітно може привести компанію до летального результату;

2) Ефективне керування є антикризовим. Для здорової корпоративної культури подолання кризи є своєрідним «загартуванням». Саме після цього компанії виходять на новий рівень розвитку. Більше того, їхні топ-менеджери часто самі «провокують» кризу, щоб активізувати творчу енергію співробітників.

Ці тези є хрестоматійними. Але чи багато керівників поділяють їх на практиці? Гадаю це питання є риторичним.

Головна роль в антикризовому менеджменті належить лідеру. В організаціях бюрократичного типу йому відводиться неадекватне місце в корпоративній ієрархії. Але в критичній

ситуації саме до нього звертаються по допомогу. Добре, якщо антикризові лідери є на кожному рівні керування компанії, ще краще — якщо їхні формальні повноваження відповідають неформальному авторитету.

Антикризовий лідер: хто він?

Антикризовий лідер — це певний тип особистості, яка володіє унікальною системою знань та умінь. Найважливішими факторами, що впливають на її ефективність, є умови роботи (наприклад, специфіка передкризового стану, перебіг кризи й посткризової ситуації), а також особливості системи керування.

Коли ми говоримо про знання й уміння, якими повинен володіти антикризовий лідер, йдеться не просто про обсяг і перелік інформації, що перевищує середній рівень, а про їх певне співвідношення й взаємозв'язок. Системність мислення дозволяє антикризовому лідеру вільно орієнтуватися в різноманітних проблемах організаційно-технологічного й соціально-економічного розвитку компанії, глибоко й нестандартно аналізувати події, виявляти ініціативу тоді, коли іншим ситуація здається безвихідною.

Уміння антикризового лідера можна класифікувати за такими основними групами.

I. Уміння, необхідні для реалізації функцій антикризового управління:

- уміння доводити до логічного завершення управлінський цикл, тобто досягати поставленої мети (ставити перспективні цілі й завдання, у чіткій і зрозумілій формі доводити завдання до підлеглих, раціонально планувати роботу, оперативно керувати в умовах, що змінюються, ефективно контролювати виконання);
- уміння вести оперативні наради, службову переписку, ділові переговори;
- уміння координувати діяльність керованої системи: розподіляти функції, завдання, повноваження й обов'язки;
- уміння делегувати повноваження й функції;
- уміння активізувати роботу співробітників: стимулювати, мотивувати, надихати;
- уміння організувати власну роботу.

Реалізація умінь цієї групи передбачає наявність таких індивідуальних якостей: демократичність, цілеспрямованість, швидкість прийняття рішень, компетентність, організованість, відповідальність, вимогливість, комунікабельність, енергійність, перспективність (передбачливість), поінформованість.

II. Уміння, пов'язані з реалізацією педагогічної функції

Для ефективної її реалізації антикризовий лідер повинен мати більш високий рівень професійних і морально-етичних якостей, володіти основами соціальної психології й конфліктології, що безпосередньо позначається на його *авторитеті* й *престижі*.

Між цими поняттями існують принципові розбіжності.

Авторитет — це міра того, наскільки інші співробітники зважають на думку лідера, його поради, вказівки й розпорядження.

Престиж — ступінь визнання можливостей, переваги знань, заслуг та успіхів лідера, рівень його впливу на інших співробітників.

Авторитет забезпечує антикризовому лідеру додаткові можливості впливу на підлеглих у вирішенні термінових завдань. Престиж також є важелем впливу, особливо в інтелектуальних і творчих колективах.

Для реалізації педагогічної функції антикризовому лідеру необхідні: коректність, витриманість, уважність до співрозмовника, порядність, людяність, тактовність, справедливість, доброзичливість.

III. Комунікативні вміння

Оптимізація комунікаційної мережі потребує від антикризового лідера уміння спілкуватися з людьми, налагоджувати контакти зі співробітниками, партнерами й представниками державних структур. До цієї групи якостей належать: уміння вислухати співрозмовника, ставитися з розумінням до його інтересів, контролювати власні емоції, добре володіти пи-

сьмовим й усним мовленням. До індивідуальних якостей, що сприяють реалізації цієї функції можна ще додати: привабливість, життєрадісність, стриманість, вихованість тощо.

Наступною важливою складовою моделі антикризового лідера є психологія особистості. Її визначають три характеристики: тип особистості, темперамент і рівень інтелекту.

Як відомо, щодо типу особистості розрізняють дві крайності: екстраверт (спрямована на зовнішній світ та інтроверт (на внутрішній світ). На наш погляд, в особистості антикризового лідера має бути більше рис інтроверта, насамперед через більш розвинуту у представників цього типу інтуїцію. Що стосується темпераменту, оцінка особистості за цією характеристикою досить умовна. Однак можна стверджувати, що, наприклад, меланхолік навряд чи зможе ефективно управляти кризовою ситуацією.

Рівень інтелекту має три оцінки — низький, середній і високий. Зрозуміло, що вирішення проблем комплексного характеру, «наскрізних», а також тих, що виникають на стику областей знань, передбачає наявність у антикризового лідера високого рівня інтелекту.

За роки самостійності України Міністерством праці і соціальної політики розроблено кілька державних стандартів, які створюють рамкові умови регулювання правових відносин у сфері праці, освітньої діяльності та пенсійного забезпечення. Аналіз чинних стандартів і порівняння їх з міжнародними свідчать, що вони недостатньо відображають реалії вітчизняного ринку праці і економіки взагалі.

Розробники вітчизняного Класифікатора професій ДК 003-95, за яким ведеться все кадрове діловодство у країні, фіксується кар'єрна траєкторія кожного працівника, вписується кваліфікація в документи про освіту випускників кожного рівня, визначаються первинні посади у стандартах освіти, посилаються на Міжнародну стандартну класифікацію професій ISCO-88 /H8/, здійснену Міжнародною організацією праці (МОП-ILO).

Управлінські професії зосереджені у перших чотирьох розділах (1. Законодавці, вищі державні службовці, керівники та менеджери; 2. Професіонали; 3. Фахівці; 4. Технічні службовці); кількість класифікаційних одиниць, до яких потрапляють професійні назви менеджерських робіт, становить 7 підрозділів, 22 класи, понад 80 груп, кількісні характеристики яких дещо відрізняються у вітчизняному та міжнародному стандартах.

Міжнародний «Класифікатор» визначає необхідний освітній рівень до кожного розділу. З урахуванням міжнародного характеру класифікації ці рівні визначено через ступінь і тривалість підготовки у вищих закладах освіти в роках — це одиниці освітніх категорій за Міжнародною статистичною класифікацією освіти (ISCED-Париж, ЮНЕСКО, 1976).

Вітчизняний «Класифікатор професій» визначає освітній рівень до кожного розділу у відповідності із «Законом про освіту» і прагне раціонально використати ґрунтовно підготовлених працівників з освітньо-професійними рівнями «спеціаліст» і «магістр» — деяка штучність існування поділу за цими рівнями вже неодноразово відзначалася освітянською спільнотою, а Міністерство праці і соціальної політики змушене вносити зміни до «Державного класифікатора професій». Це проблема недосконалості «Закона про освіту».

Невирішеним залишається питання визначення кваліфікації у документі про освіту. Сам Державний класифікатор професій наводить таку інформацію про кваліфікацію: «Кваліфікація — здатність виконувати завдання та обов'язки відповідної роботи», «Кваліфікація визначається рівнем освіти і спеціалізацією».

За Міжнародним класифікатором кваліфікація теж визначається як «здатність виконувати завдання і обов'язки відповідної роботи і має два виміри: а) рівень кваліфікації; б) спеціалізація». «Рівень кваліфікації визначається рівнем формальної освіти, неформальним навчанням та набуттям досвіду».

У Міжнародному класифікаторі професій визначається як сукупність робіт, основні завдання і обов'язки яких характеризуються високим ступенем подібності. Міжнародний класифікатор не регламентує способу визначення кваліфікації у документах про освіту — ймовірно, тому, що в більшості країн ці документи фіксують тільки освітній, а не освітньо-кваліфікаційний рівень.

Використовуючи міжнародний підхід, варто визначати кваліфікацію в дипломах про освіту за рівнем освіти і напрямом (спеціальністю); у додатку до диплома зазначати професійне спрямування (спеціалізацію):

- молодший спеціаліст — спеціальність /спеціалізація/;
- бакалавр з напрямку за професійним спрямуванням;

- спеціаліст зі спеціальності /спеціалізація/;
- магістр зі спеціальності /спеціалізація/.

Як уже зазначалося, управлінські професії зосереджені у перших чотирьох розділах Державного класифікатора. Якщо трактувати «менеджмент» як інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації та управляють ними шляхом визначення цілей і розробки способів їх досягнення, спрямовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки людей, які працюють в організації, то основна кількість професійних менеджерських видів робіт зосереджена у двох підрозділах першого розділу відповідного вітчизняного стандарту (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**РОЗДІЛИ ТА ПІДРОЗДІЛИ, ЯКІ МІСТЯТЬ ПРОФЕСІЇ, ПОЗНАЧЕНІ ТЕРМІНОМ
«МЕНЕДЖЕР» У МІЖНАРОДНОМУ КЛАСИФІКАТОРІ ISCO-88, І ВІДПОВІДНІ ЇМ
У ДЕРЖАВНОМУ КЛАСИФІКАТОРІ УКРАЇНИ ДК 003-95**

№	ISCO-88	ДК 003 –95
12	Corporate managers (до цієї групи включено осіб, які керують організаціями, підрозділами і мають у своєму підпорядкуванні трьох і більше менеджерів нижчого рівня [7 с. 13])	Керівники підприємств, установ, організацій
121	Директори і вищі керівники	Керівники підприємств, установ та організацій
122	Менеджери виробничих і операційних підрозділів	Керівники виробничих та інших основних підрозділів
123	Менеджери інших підрозділів	Керівники функціональних підрозділів
13	General managers (до цієї групи включено осіб, які керують організаціями від свого імені або від імені власника, користуючись допомогою тільки одного менеджера нижчого рівня або неменеджерською допомогою) [7 с. 13]	Керівники малих підприємств без апарату управління
131	—	Керівники малих підприємств без апарату управління
14	—	Менеджери (управителі) підприємств, установ, організацій та їх підрозділів

Міжнародний «Класифікатор» розмежовує підрозділи першого розділу за чисельністю і компетенцією підлеглих. Вітчизняний класифікатор цього критерія не наводить.

Фактично, розробники вітчизняного Державного класифікатора погоджуються з перекладом терміна «менеджер» як «керівник». Назви груп, підгруп, окремих видів професійних робіт цих суто менеджерських за змістом праці класифікаційних підрозділів у нашій мові при цьому достатньо різноманітні (в англійській, якою видано стандарти МОП, до речі, також): «голова», «генеральний директор», «президент», «директор», «начальник», «керуючий», «завідувач», «майстер», «командир», «комендант», «головний (інспектор, консультант, фахівець тощо)», «ректор», «декан». Всі вони здійснюють загальні функції управління і несуть відповідальність за результати діяльності організації.

Законодавство вимагає скласти штатні розклади і фіксувати у трудових книжках працівників посади тільки відповідно до «Державного класифікатора професій» ДК 003-95, в якому менеджерські професії до 2002 року були відсутні, хоча на ринку праці, у штатних розкладах різноманітних підприємств України ці посади давно вже стали реальністю. Через відсутність деяких реально існуючих професій у ДК 003-95 вітчизняні підприємці стикалися з проблемами, які виникали внаслідок розбіжностей і невідповідностей між нормативними документами сфери освіти, сфери праці і реаліями економічного життя країни. Це усклад-

нення звітності і ведення кадрової документації, адже штатні розклади і записи у трудових книжках мають відповідати стандартам сфери праці і в той же документам про освіту. Це також ускладнення у процесі формування замовлень на підготовку спеціалістів різного рівня для виконання менеджерських функцій.

Термін «менеджер» до вітчизняного Державного класифікатора професій ДК 003-95 введений тільки у 2002 році. Це зняло одну з формальних перешкод до упорядкування чинних стандартів освіти з напрямку «Менеджер», відкрито можливість правдивих записів у трудових книжках. До першого розділу введено підрозділ 14 «Менеджери», в якому налічується дев'ять класів менеджерських професій. Але побудовано поділ на класи та підкласи відповідно до «Державного класифікатора видів економічної діяльності» ДК 009-96 дещо спрощено, і з'явилися такі дискусійні підкласи професій, як «менеджери з пенсійного страхування», «з права», «з бухгалтерського обліку», «у слідчій діяльності» — тобто передбачено можливість введення професійних назв робіт навіть з видів діяльності, яка не передбачає виконання комплексу загальних управлінських функцій. Введено нарешті і 20 професійних назв робіт, серед них і «Менеджер з логістики», «Менеджер з персоналу», «Менеджер із зовнішньоекономічних зв'язків», «Менеджер з постачання», «Менеджер із збуту». Але всі ці функціональні менеджери включені все-таки до першого розділу, де зосереджені керівні посади. Залишилося невирішеним питання щодо включення до класифікатора такого поширеного професійного виду роботи, як «менеджер — загальний, дженераліст».

Доповнення, внесені у перший розділ ДК 003-95 — перший крок до впорядкування використання юридично значущої термінології, забезпечення взаємної узгодженості нормативної документації сфер праці і освіти; доповнення до другого та третього розділів сприятимуть формуванню професійно-кваліфікаційної структури трудових ресурсів відповідно до реалій вітчизняної економіки.

Міжнародний класифікатор професій спирається у визначенні сфер економічної діяльності на «Міжнародну стандартну класифікацію видів економічної діяльності» (ISIC), видану Секретаріатом ООН (Нью-Йорк, 1988). До підрозділів, які визначаються через термін «менеджер» (підрозділи 12, 13), відносяться класи професій, які охоплюють всі категорії діяльності від А до Q. Саме таким чином і визначено професійне призначення та умови використання фахівців-менеджерів вітчизняних стандартах освіти (освітньо-кваліфікаційних характеристиках всіх рівнів). Адже управлінська діяльність універсальна і наскрізна, полігалузева.

У вітчизняному Класифікаторі професій ДК 003-95 посилянь на Державний класифікатор видів економічної діяльності ДК 009-96 при описі підрозділів суто управлінських професій немає взагалі. У ньому багато професій за сучасним реальним змістом діяльності і рівнем необхідної підготовки не відповідають позиціонуванню (поділу, що визначається рівнем необхідної підготовки) за цим класифікатором. Так, професія «консультант» (код 3431) — віднесена до розділу 3 «Фахівці» — у той час як за змістом діяльності ця професія потребує магістерської підготовки. За Міжнародною класифікацією той же «консультант» віднесений до розділу 2 «Професіонали».

У цілому ж аналіз Міжнародного класифікатора професій свідчить про світову визнаність менеджменту як професійної діяльності зі своїм специфічним предметом, засобами, інструментарієм, технологією і результатом (продуктом).

Держава нормує і вербальну модель виду професійної роботи — Міністерство праці та соціальної політики України видає Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників, випуск 1 описує розділ 1 ДК 003-95 «Професії керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців, які є загальними для всіх видів економічної діяльності» « [Н1]. За змістом це систематизований за видами економічної діяльності збірник опису професій, які наведені у ДК 003-95, але, на жаль, фактично це є перекладом застарілого вже на час видання і тим більше на сьогодні загальносоюзного «Кваліфикационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих» (1989).

Довідник кваліфікаційних характеристик є «нормативним документом, обов'язковим у питаннях управління персоналом на підприємствах, в установах і організаціях усіх форм власності та видів економічної діяльності». Але зміни останніх років у ньому фактично не відображені; пропонований інструментарій і критерії аналізу застарілі, не враховують реалій ринкової економіки, кваліфікаційні характеристики не відображають зміст і вимоги ета-

лонного виконання робіт певної професії, викривлені вимоги до рівня освіти і професійної підготовки працівника; вимоги до знань неповні і застарілі.

«Профессиограммы и профессиокарты основных профессий. Методическое пособие для работников службы занятости» — документ, виданий Державним центром зайнятості Міністерства праці і соціальної політики України у 1995 році, одночасно з «Довідником професій». Півторасторічкова професіограма менеджера є вкрай безсистемною і хаотичною. Суттєві недоліки офіційних нормативних документів Міністерства зумовлені недостатньою методологічною обґрунтованістю моделей. Такі хибні моделі не сприяють, а штучно гальмують об'єктивний процес професіоналізації менеджменту в Україні. Вербальні моделі, запропоновані цими документами, побудовані без належного аналізу сучасної управлінської діяльності.

Недосконалість системи механізмів, що забезпечують стандартизацію, регламентацію і контроль управлінської діяльності, є свідченням недостатньо високого рівня її професіоналізації, суспільного визнання та легітимності. Система верифікації професії — це низка нормативних документів різних галузей, і системою їх має зробити взаємоузгодженість і не-суперечливість.

Виокремлюють дві основні групи керівників. Перша спирається на вивчення й освоєння західних методів управління. У ній переважають «молодіжний» контингент, не обтяжений спогадами про радянське минуле. Тут цінується базова освіта, уміння формувати команду, мотивація. Друга група більше орієнтована на застосування вітчизняних методів, здебільшого запозичених з радянської господарської практики. До цієї групи належить частина досвідчених директорів, керівників середньої ланки. Важлива перешкода інституціонального характеру — дефіцит відповідних навичок, що стало наслідком діючого порядку відбору адміністративних працівників, збереження колишнього способу мислення, ізоляції від західного професійного світу, комунікаційних проблем, а також відсутності як необхідного обладнання, так і особистих стимулів до підвищення кваліфікації чи якісної роботи. Проявами цього дефіциту є незнання сучасної управлінської теорії і практики, нестача технічних наука, а нерідко і ворожність до сучасних методів і технологій управління. Організацію управлінської діяльності в цій групі засновують на командних методах і чіткій виконавській вертикалі. Група орієнтована на практичне навчання і вважає неприйнятною більшу частину західного досвіду для українських умов.

Тисячами підприємств у нашій країні керують люди старшої генерації. Більшість їх — старі не так за віком, як за вишколом. І враховувати проблему так званих «червоних директорів» необхідно. З іншого боку, держава майже нічого не робить для того, щоб стимулювати їх до праці по-новому». Однак наведений поділ (фактично визначений віковим цензом), на нашу думку, є дещо спрощеним.

Будь-яка професійна група не виникає відразу: вона поступово рекрутується з представників інших груп. Те ж саме відбувається і з менеджерами, більшість з яких на початку своєї управлінської діяльності мігрували в сферу управління з інших сфер і зуміли пристосувати до неї найрізноманітніші фрагменти отриманої освіти й життєвого досвіду. Умовно можна виділити кілька сегментів господарських управлінців, що відрізняються за своїм соціальним походженням, освітою, галузевому приналежністю і перспективам й закріпитися в цій професійній сфері. Менеджери (насамперед, вищої ланки) відіграють значну роль в українському бізнесі. Отже, можна вибудувати наступну класифікацію груп, що складають вітчизняний бізнес — еліту (описи, що наводяться, можуть слугувати наближеною моделлю для виявлення генезису вищих менеджерів).

«Функціонери»: освіта переважно технічна. У минулому — досвід роботи в державних, партійних або комсомольських органах. У школі й інституті активно займався громадською роботою, для більшості вступ до ВЛКСМ і КПРС був лише засобом кар'єрного росту. Можна по-різному ставитися до цього досвіду, оцінювати його як далекий від самого духу бізнесу й ефективної організації, однак слід визнати, що він дав його власникові два дуже важливі ресурси: навички керування великими колективами й неформальні зв'язки, що дозволяють успішно триматися на плаву в ринкову епоху. У підприємництво «функціонери» увійшли з першою хвилею. Вони відрізняються високою суспільною активністю: беруть участь у роботі бізнес-асоціацій, є радниками державних структур. Моральні принципи «функціонерів» — жорсткий прагматизм, цинізм, агресивність, досягнення цілей будь-якими засобами.

«Фізики»: освіта технічна (інженерна чи фізична або математична). Часто наявний досвід управління і роботи в НДІ. Практично відсутній досвід роботи в політичних структурах. У радянський період «фізики» не спромоглися зробити блискучу кар'єру. Типовий шлях — від лаборанта до начальника лабораторії чи структурного підрозділу НДІ. Багато з них у своїй роботі були пов'язані з оборонною промисловістю. З початком ринкових реформ здібні фахівці не з номенклатурної еліти, приречені в радянській час на животіння в якому-небудь НДІ чи КБ, одержали шанс на запаморочливу професійну кар'єру. І найбільш активні цим скористалися. Вони зрозуміли, що їхні професійні можна застосувати у вітчизняному підприємстві, суть якого — конструювання унікальних схем діяльності, в яких тільки частина елементів є бізнесом у розумінні західних фахівців. Цих людей відрізняє ініціативність, а від радянської інтелігенції — здоровий прагматизм. Їх входження у бізнес орієнтоване на виробничо-впроваджувальну діяльність. Згодом, після періоду спекуляцій, вони звертаються до біржової діяльності, організовують банки і фінансово-інвестиційні компанії. «Фізики» високо цінують порядність у відносинах.

«Керівники»: вихідці із середньої ланки управління економікою. В основному мають технічну освіту і досвід керівної роботи в державних підприємствах і міністерствах. Стандартний шлях виробничої кар'єри радянського часу: майстер, інженер, начальник структурного підрозділу, головний фахівець. Галузева орієнтація: будівництво, видобувна промисловість, іноді вузівська практика чи низова партійна робота. Спочатку сфера діяльності в бізнесі пов'язана з орендними і спільними підприємствами, торговими біржами. У кінці 1990-х рр. «керівники» працювали в управлінських структурах великих торгово-промислових груп, холдингів, торгово-промислових палат, комерційних банків. Вони не демонструють політичну активність, вважаючи, що бізнес і політику не слід змішувати.

«Банкіри» — це професіонали-фінансисти, у минулому службовці банківської системи СРСР. Більшість з них має вищу фінансово-економічну освіту. «Старі банкіри» очолюють структури, що вирости після реорганізації державних підприємств. Їхня кар'єра складалася в структурах Державного Банку СРСР. «Молоді банкіри» — професіонали, які не встигли досягти значних кар'єрних успіхів у радянський період. Сфера їхніх інтересів — створення фінансових структур практично «з нуля». «Нові банкіри» більш політизовані й вільні у виборі засобів досягнення своїх цілей.

«Директори» увійшли в бізнес-еліту після приватизації державних підприємств. Мають стандартну кар'єру керівника на радянському підприємстві. У період приватизації стали власниками великих пакетів акцій і змогли стати власниками величезного промислового капіталу, перемістившись в такий спосіб із групи вищих менеджерів у групу власників. Часто «директори» не впевнені в збереженні своїх статусних позицій, а тому не виявляють зацікавленості в розвитку підприємств, які знаходяться в їхньому розпорядженні. Наслідком цього можуть бути зупинення виробництва, скорочення працівників, несвоєчасні виплати заробітної плати. При цьому «директори» активно шукають підтримки в політичному істеблішменті, щоб гарантувати собі збереження зайнятих позицій.

Такими є основні групи тих, кого можна об'єднати поняттям «українські менеджери вищого рівня». Ще раз варто підкреслити, що ми не розділяємо ролі власників і вищих менеджерів, тому що часто ці позиції перетинаються; відбувається також постійна взаємна ротація осіб, що знаходяться в складі бізнес-еліти.

Представлена класифікація стосується невеликого соціального прошарку, в руках якого сконцентровані основні фінансові, значною мірою інформаційні і політичні ресурси. Більш молоде покоління менеджерів, що були підготовлені останніми роками на факультетах менеджменту і бізнес-школах, ще не мають істотного впливу на прийняття рішень в українському бізнесі. Однак варто очікувати, що протягом найближчих п'ятнадцяти років зросте економічна роль людей, які пройшли професійну менеджмент-підготовку і не мають управлінського досвіду в радянській системі. У новій генерації менеджерів будуть інші цінності й установки, а тому ймовірними є формування гомогенного бізнес-співтовариства, яке пройшло через подібну систему підготовки й об'єднане іншою ідеологією, ніж та, що сповідається українським бізнесом сьогодні.

На характер сучасного українського менеджменту, безумовно, впливає організаційне середовище, в якому він формується. Під організаційним середовищем розуміються ті підприємства, що пред'являють попит на менеджерів різного рівня. Залежно від організаційної ку-

льтури, декларованої і впроваджуваної цими підприємствами, починають виявлятися особливості українського менеджмент-співтовариства. На сьогодні можна виокремити чотири групи організацій, що потребують професійних менеджерів і здатні їх залучити.

Перша група — найбільш успішні українські компанії, створені на базі потужних державних корпорацій, природних монополій чи великих капіталів. Головною метою цих утворень є боротьба за національне лідерство, а в перспективі — вихід на світові ринки. Ці компанії готові до найму високооплачуваних керівників, а менеджери в таких корпораціях вбудовуються в складну ієрархію і стають лояльними «людьми організації». Для дослідників доступ у такі організації звичайно закритий, а тому можна тільки здогадуватися про управлінську практику, що має місце в українських монополіях.

Друга група — міжнародні компанії, які активно працюють на українському ринку («Pepsi-Cola», «Макдональдс», «Coca-Cola», «Ford» тощо). Кількість компаній у цій групі коливається залежно від кон'юнктури ринку, їх число оцінюється в межах 50. Мета іноземних фірм — зайняти лідируюче положення на ринках України. Ці корпорації користуються послугами рекрутингових агенцій для добору вищих і середніх менеджерів, причому вищі менеджери найчастіше іноземці. Як правило, закордонні організації діють на всіх нових ринках відповідно до стратегічних планів, розроблених у головних штаб-квартирах. Тому вони відчувають потребу в педантичних, організованих виконавцях, які не виявляють ініціативи і не прагнуть до інновацій. Звичайно західні компанії намагаються перенести материнську організаційну культуру на український ґрунт, тому менеджери мають високу заробітну плату і непогані кар'єрні перспективи. Однак це супроводжується необхідністю адаптуватися до чужих культурних норм і зразків ділової поведінки.

Третя група — успішні українські компанії, створені в період становлення підприємництва в Україні. Це можуть бути фірми і компанії зі змішаним капіталом, але мета у них одна: знайти власний сегмент ринку в Україні. Звичайно ці організації потребують менеджерів, здатних приймати неординарні рішення в непередбаченому середовищі вітчизняного ринку.

Четверта група — великі приватизовані підприємства, що складають значну частину українських організацій. У цій групі підприємств складається неоднозначна ситуація: там, де відбулася зміна керівництва, можуть початися зміни, пов'язані з переміщенням менеджерів, на інших продовжується перманентна криза. У цілому такі компанії не прагнуть різко змінювати корпус менеджменту і шукають внутрішні джерела для відновлення управлінських кадрів. На таких підприємствах збереглися радянські традиції управління, і менеджером, які прийшли ззовні, необхідно їх засвоювати.

На основі аналізу соціальних груп, представники яких стали менеджерами, і організацій, що пред'являють попит на менеджерів, можна зробити висновок, що на сучасний момент відсутнє сформоване професійне співтовариство менеджерів в Україні: конкретне організаційне середовище й індивідуальна ділова біографія накладає свій відбиток на менеджмент-співтовариство. Український менеджер на сьогодні є продуктом двох епох — радянської й тієї, в якій ми перебуваємо зараз. Його досвід обмежений, але він не є кінцевою точкою його еволюції. Спеціальна бізнес-освіта на сьогодні — атрибут деяких представників даної професії, але вже сформувалася групова мотивація, що розглядає цей тип освіти як «престижний», «статусний». Роль бізнес-освіти як системи формування професії виражена слабко і буде зростати в міру того, як випускники цієї системи набуватимуть більш високого статусу в бізнесі.

Україні, як й іншим постсоціалістичним країнам, притаманна не зовсім помітна, але надзвичайно важлива проблема неоднорідності менеджменту і майже повна відсутність справжнього (регулярного, тобто такого, що використовується в управлінській практиці постійно) менеджменту.

Науковці виділяють *три види менеджменту*, які й обумовлюють вимоги до них, хоча, на їхню думку, «цей термін тут використовується з певними застереженнями» і цю класифікацію пов'язують з можливістю професіоналізації менеджерів. Крім того, ця класифікація поєднує класифікацію управлінців з класифікацією господарських організацій.

Перший вид — це найпоширеніший менеджмент радянської моделі, все ще властивий не тільки державним організаціям, а й переважній більшості приватизованих підприємств, у яких колишнє керівництво зберегло свої позиції. Сутність і форма управління не зазнали

серйозних змін, тому здебільшого ці організації переживають глибоку кризу, хоча їхні керівники стали значно багатшими. В умовах усунення жорстких обмежень компартійної влади і правової невизначеності вітчизняного ринку тисячі таких керівників обзавелися не тільки валютними рахунками, а й нерухомістю за кордоном. Цей вид менеджменту не піддається професіоналізації, тобто перетворенню в ринковий менеджмент, оскільки у таких керівників відсутня мотивація до оволодіння менеджментом (вони все мають) і вони не здатні зробити це (вік, неадекватна освіта, адміністративні стереотипи, незнання іноземних мов, належність до регіональних кланів тощо). Відповідно більшість організацій, керованих ними, у перспективі приречені.

Другий вид менеджменту — це «менеджмент здорового глузду», що спостерігається в нових приватних структурах, серед керівників яких є чимало інженерів, програмістів тощо, але практично немає професіоналів-керівників. Саме серед них поширене поєднання в одній особі вищого керівника і власника (найбільшого акціонера) підприємства, часто його засновника. Їхня мотивація до успішного розвитку бізнесу досить сильна, і це є передумовою для професійної діяльності цієї групи менеджерів. Багато з них прагне одержати другу (управлінську, економічну чи юридичну) освіту. Справа в тім, що на початку реформування бізнес був примітивно простий, і менеджмент на основі здорового глузду цілком забезпечував нормальне функціонування організації. Знання стратегічного управління, управлінського обліку, маркетингу, фінансового менеджменту й інших «премудростей» західного зразка не були необхідними. Але зараз становище докорінно змінилося внаслідок насичення ринку імпортними товарами і загострення конкуренції. Для нормального управління організацією одного здорового глузду недостатньо. Якщо керівництво не усвідомлює цього, фірму очікує крах. Якщо ж воно прагне навчитися справжньому сучасному менеджменту, залучає фахівців нової формації — ці зусилля забезпечать організаційний розвиток. Ця група менеджерів є основним резервом для професіоналізації.

Третій вид менеджменту представлений іноземними фірмами, що працюють на українському ринку. Вони несуть з собою культуру менеджменту і сприяють його професіоналізації в Україні як через персонал своїх фірм, так і через партнерів, у першу чергу з числа підприємств другої групи. Звичайно, в умовах України не варто перебільшувати роль західного менеджменту, який нерідко виявляється безпомічним у вирішенні наших специфічних питань, але помилковим є і його недооцінювання.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:

1. У чому полягає сутність управлінської праці як складової управлінської діяльності?
2. Визначити логіку процесу управлінської праці.
3. Висвітлити функціональні аспекти управлінської праці.
4. Охарактеризувати евристичну працю менеджера.
5. Які операції має виконувати менеджер у процесі реалізації адміністративної та операторської функцій?
6. Охарактеризувати особливості управлінської праці.
7. У чому полягає зміст діяльності менеджера?
8. Висвітлити управлінські ролі менеджера (міжособистісні, інформаційні, ролі пов'язані з прийняттям рішень).
9. Назвати основні категорії кадрів управління.
10. Розкрити специфіку праці основних категорій менеджерів.
11. Визначити основні та часткові функції менеджерів різних управлінських рівнів.
12. Дати характеристику вимогам, які висуваються до сучасного менеджера.
13. Охарактеризувати передумови щодо заняття посади менеджера.

СУТНІСТЬ, ЗМІСТ ТА НАПРЯМКИ НАУКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ



- 2.1. Поняття і завдання наукової організації праці.
- 2.2. Зміст і напрямки наукової організації праці.
- 2.3. Складові основи наукової організації праці.
- 2.4. Режим праці та відпочинку.
- 2.5. Розподіл і кооперація праці.
- 2.6. Особливості наукової організації управлінської праці.
- 2.7. Професійна орієнтація та професійний добір (відбір) працівників.

Базові поняття: наукова організація праці (НОП), економічні, соціальні, психофізіологічні завдання наукової організації праці, принципи НОП, напрямки НОП, раціональний розподіл і кооперація праці в апараті управління.

2.1. Поняття і завдання наукової організації праці

Вперше визначення наукової організації праці (НОП) на теренах колишнього СРСР дала Друга Всесоюзна конференція з НОП у 1924 році: *«НОП треба розуміти, як процес внесення в існуючу організацію праці добутих наукою та практикою вдосконалень, що підвищують загальну продуктивність праці»*.

Це визначення було уточнене і доповнене на Всесоюзній нараді з організації праці у 1967 році, яка, до речі, було зафіксоване у державному стандарті: **«Наукова організація праці — це така її організація, яка базується на досягненнях науки та передовому досвіді, систематично впроваджуваних у виробництво, що дозволяє найкращим способом поєднати техніку і людей у єдиному виробничому процесі, забезпечує найбільш ефективно використання матеріальних і трудових ресурсів, безперервне підвищення продуктивності праці, сприяє збереженню здоров'я людини і поступовому перетворенню праці в першу життєву потребу людини»** (Организация труда. Основные понятия, термины, определения. ГОСТ 19005-74. — М.: Изд-во стандартов, 1974).

Розрізняють поняття *«суспільна організація праці»* та *«організація праці»*.

Суспільна організація праці має такі основні елементи:

- відтворення робочої сили;
- форми та методи залучення людей до праці;
- розподіл суспільного продукту;
- кооперація праці в масштабах держави (регіону, області).

Організація праці на рівні підприємства — це приведення трудової діяльності людей до системи, що забезпечує досягнення максимально можливого корисного ефекту з урахуванням конкретних умов цієї діяльності та рівня відповідальності.

Основні напрями підвищення рівня організації праці та її ефективності на підприємстві:

- удосконалення розподілу і кооперації праці: поліпшення технологічного, функціонального і кваліфікаційного розподілу праці; впровадження багатроверстатного (багатоагрегатного) обслуговування, суміщення професій та функцій; впровадження прогресивних форм і видів бригадної організації праці, тобто удосконалення кооперації праці;

- удосконалення організації та обслуговування робочих місць: правильне планування робочих місць відповідно до логічного процесу; організаційно-технічна оснащеність робочих місць та розширення типізації у їх плануванні; впровадження планово-попереджувальних систем обслуговування робочих місць, забезпечення ефективного використання робочого часу основних і допоміжних робітників;

- вивчення і впровадження передових прийомів і методів праці: раціоналізація трудових прийомів, дій та рухів; впровадження прогресивних методів організації праці в межах змі-

ни; навчання працівників ефективним прийомам і методам роботи з метою економії робочого часу і підвищення продуктивності праці;

- удосконалення добору, підготовки і підвищення кваліфікації кадрів: розробка планів підготовки і перепідготовки кадрів відповідно до потреб виробництва; організація менеджерами персоналу системи професійної орієнтації та професійного відбору кадрів; впровадження;

- дійових форм і методів підвищення кваліфікації кадрів; створення умов для забезпечення стабільності кадрів на підприємстві; дотримання типових програм та термінів навчання щодо професій і рівнів кваліфікації;

- удосконалення нормування праці: розробка і впровадження технічно обґрунтованих норм часу; їх перегляд за виробничою необхідністю; удосконалення організації нормувальної роботи та поліпшення стану нормування праці робітників;

- поліпшення умов праці: нормалізація санітарно-гігієнічних умов праці; дотримання вимог охорони праці та упорядкування побутової сфери виробництва; передбачення в колективних договорах процесу механізації важких і шкідливих робіт; усунення емоційно негативних чинників праці;

- раціоналізація режиму праці та відпочинку (внутрішньозмінного, тижневого, місячного і річного): впровадження раціональної змінності по підприємству та його підрозділах, окремих категоріях працюючих; розробка плану пропозицій щодо ефективного використання позаробочого часу;

- виховання сумлінного ставлення до праці: формування культури виробництва; заохочення працівників до раціоналізації та винахідництва; підвищення відповідальності за результати праці та виконання режиму робочого часу.

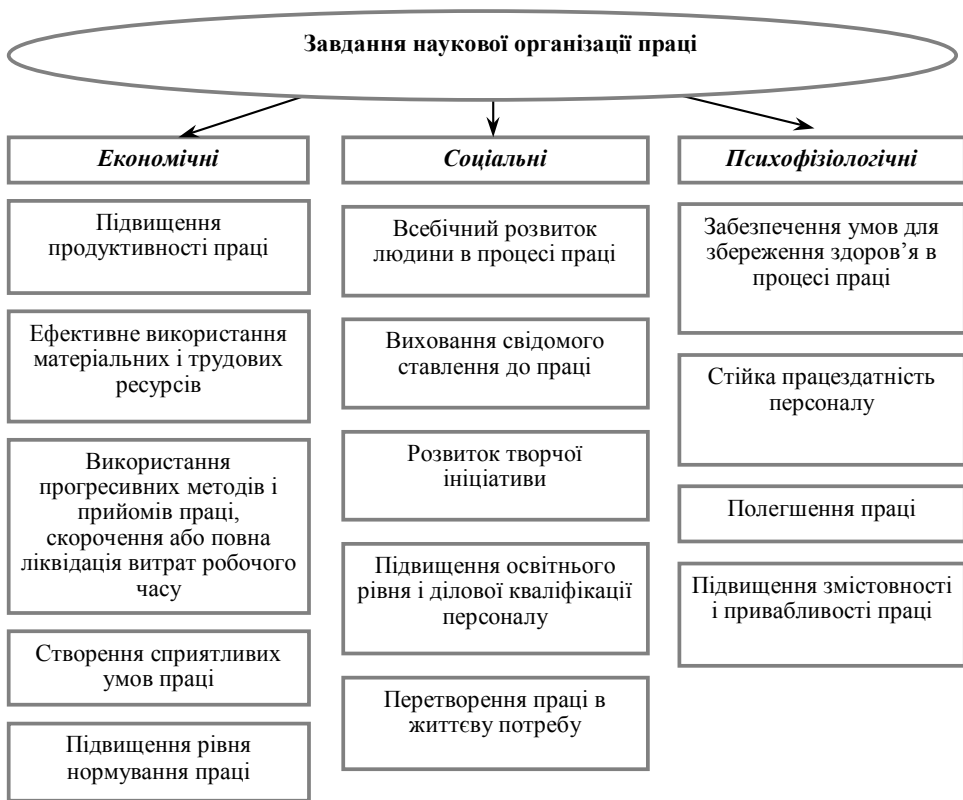


Рис. 2.1. Завдання наукової організації праці

Наукова організація праці вирішує три основні взаємопов'язані завдання:

- економічне;
- психофізіологічне;
- соціальне.

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

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

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

2.2. Зміст і напрямки наукової організації праці

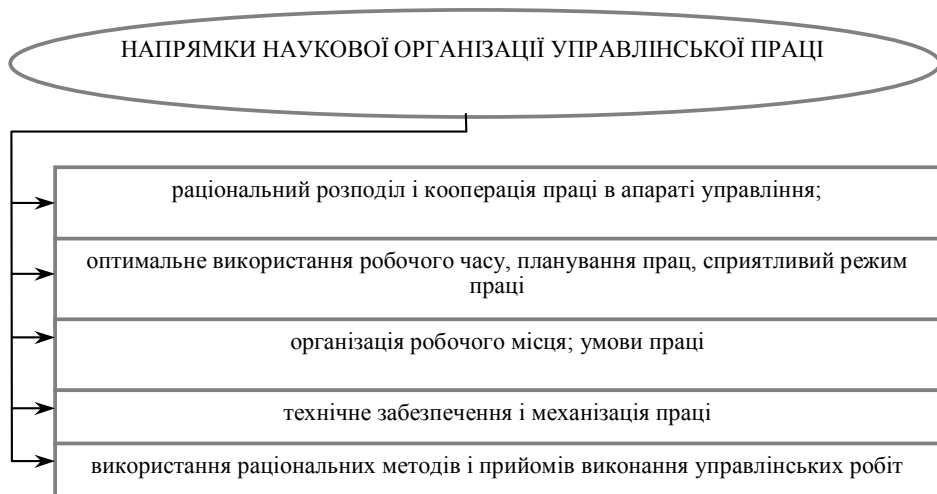


Рис. 2.2. Напрямки наукової організації управлінської праці

Зміст НОП за основними її напрямками:

1. Розробка та впровадження раціональних форм розподілу і кооперації праці;
2. Поліпшення організації добору, підготовки та підвищення кваліфікації кадрів;
3. Удосконалення організації й обслуговування робочих місць;
4. Удосконалення трудового процесу, впровадження передових прийомів та методів праці;
5. Удосконалення нормування праці;
6. Впровадження раціональних форм матеріального і морального стимулювання;
7. Поліпшення умов праці;
8. Зміцнення дисципліни праці та розвиток свідомого ставлення до неї.

1. Розробка та впровадження раціональних форм розподілу і кооперації праці передбачає:

- удосконалення технологічного і професійно-кваліфікаційного розподілу праці з урахуванням рівня сучасної техніки і технологій та культурно-технічного рівня працівників;

- впровадження раціональних форм функціонального розподілу праці в основних та допоміжних процесах виробництва та управління ним;
- розстановку кадрів;
- забезпечення взаємозв'язку та синхронізації діяльності підрозділів та виконавців (комунікація та координація);
- суміщення професій та функцій;
- багатостатне та багатоагрегатне обслуговування;
- впровадження колективних форм організації праці.

2. Поліпшення організації добору, підготовки та підвищення кваліфікації кадрів включає:

- професійну орієнтацію;
- професійний добір та адаптацію молоді на виробництві (в установі);
- забезпечення підготовки кадрів відповідно до потреб підприємства (організації);
- систематичне підвищення професійної кваліфікації, загальноосвітнього та культурно-технічного рівня працівників;
- вдосконалення форм і методів навчання відповідно до вимог науково-технічного прогресу та педагогіки (дидактики).

3. Удосконалення організації й обслуговування робочих місць охоплює:

- раціональне планування робочих місць;
- забезпечення їх технологічним і організаційним оснащенням, підйомно-транспортним та іншим устаткуванням, що відповідає антропометричним і фізіологічним даним людини та її естетичному сприйняттю оточення;
- впровадження систем регламентованого обслуговування, що забезпечує своєчасне налагодження та ремонт засобів оргтехніки, обладнання, доставку інструментів, матеріалів і комплектуючих (заготовок тощо) відповідно до встановлених графіків, завдань та технології виконання функцій.

4. Удосконалення трудового процесу, впровадження передових прийомів та методів праці передбачає:

- вивчення та раціоналізацію трудових процесів з використанням різноманітних способів та технічних засобів з метою забезпечення високої продуктивності праці та нормальних навантажень на організм працівника з урахуванням психофізіологічних норм;
- відбір передових прийомів і методів праці, їх подальше удосконалення та впровадження шляхом виробничого інструктування;
- опрацювання інструкційних, технологічних та регламентаційних карт;
- проведення обміну (школи) передового досвіду;
- поліпшення науково-технічного інформування.

5. Удосконалення нормування праці включає:

- розширення сфери нормування (поширення різних видів норм і нормативів праці на всіх робітників і службовців);
- підвищення наукового рівня нормування та збільшення питомої ваги технічно обґрунтованих норм;
- впровадження міжгалузевих, галузевих та інших прогресивних нормативів;
- надання допомоги працівникам в опануванні норм і створення умов для їх виконання.

6. Впровадження раціональних форм матеріального і морального стимулювання передбачає:

- удосконалення тарифної системи оплати праці робітників і схем посадових окладів керівників, службовців та інженерно-технічних працівників;
- удосконалення форм оплати праці;
- розробка систем преміювання, участі у прибутках та інших форм матеріального заохочення за підвищення продуктивності праці і якості продукції та виконаних робіт, зниження енергоємності, матеріалоємності та трудомісткості робіт, суміщення професій та функцій тощо;

- розробку та впровадження ефективних форм морального заохочення за результатами праці.

7. Поліпшення умов праці передбачає:

- механізацію важких робіт;
- автоматизацію управлінських функцій та техніко-технологічного проектування;

- створення науково обґрунтованих санітарно-гігієнічних умов для працівників;
- усунення шкідливих впливів від виробничої та іншої господарської діяльності;
- застосування раціональних режимів праці та відпочинку;
- впровадження естетики та ергономіки у виробниче середовище;
- використання функціональної музики тощо.

8. Зміцнення дисципліни праці та розвиток свідомого ставлення до неї.

У цьому напрямі найбільш важливими заходами є:

- зміцнення державної, виробничої та трудової дисципліни;
- розвиток творчої ініціативи працівників; виховання почуття відповідальності за доручену справу;
- товариська взаємодопомога;
- розвиток змагальності та здорової конкуренції між працівниками;
- зміцнення суспільних засад у життєдіяльності підприємства (організації).

Взаємодія техніки й організації праці проявляється у двох напрямках.

По-перше, при впровадженні НОП часто вдаються до технічних рішень. Так, техніка, що застосовується при механізації трудових процесів та автоматизації управлінських функцій, допомагає розвитку багатостадійного обслуговування, організації робочих місць, поліпшенню умов праці.

По-друге, впровадження нової техніки та прогресивних технологій повинно поєднуватися з вимогами ергономіки й створювати працівникам найбільш прийнятні умови праці. Окрім того, здійснювана на підприємствах технічна реконструкція змінює всю організацію праці.

Оскільки наукова організація праці поширюється на всі роботи, у тому числі й управлінські, вона пов'язана з науковою організацією управління. Від того, яка на підприємстві (організації) встановлена структура апарату управління, залежать зміст і організація праці інженерно-технічних працівників, управлінців та службовців. У той же час, проведення заходів з удосконалення організації праці робітників та службовців часто сприяють серйозним змінам в організації управління, вимагають удосконалення планування, обліку, звітності, мотивації.

2.3. Складові основи наукової організації праці

Під основами НОП розуміється сукупність досягнень науки, техніки та передового виробничого і комерційного досвіду, на базі яких має здійснюватися безперервне вдосконалення організації праці.

Складові основи наукової організації праці поділяються на такі групи:

- соціально-економічні;
- техніко-технологічні;
- психофізіологічні.

Соціально-економічні основи НОП визначають цілі, характер і зміст праці в ринкових умовах господарювання і, як наслідок, особливу принципову сутність та соціально-економічний напрям заходів з наукової організації праці.

НОП спирається на основні положення політичної економії та притаманні їй економічні закони, на прикладні науки — менеджмент та маркетинг, економіку окремих галузей народного господарства, соціологію, педагогіку, конфліктологію, прикладну психологію.

Техніко-технологічні основи НОП складають висновки з досягнень теоретичних і прикладних технічних наук, науково-технічного прогресу в цілому, з сукупності знань та передового досвіду в галузі застосування і вдосконалення знарядь і предметів праці, допоміжних технічних засобів і конкретних новітніх технологій виробництва.

Прогресивні зміни в організацію праці робітників, інженерів, службовців і менеджерів, особливо на допоміжних процесах, вносить впровадження комплексних технологій, за яких до єдиного технологічного ланцюга включені не тільки основні, й допоміжні операції та процеси, починаючи з отримання сировини та енергоресурсів, основних та обігових коштів і закінчуючи відвантаженням (реалізацією) готової продукції (послуг), з проектуванням раціональних методів і прогресивних форм організації та контролю їх виконання, включаючи створення виробничих потоків з максимальною механізацією та автоматизацією.

Психофізіологічні основи НОП складають висновки та рекомендації наук, що досліджують вплив процесу праці та умов, в яких цей процес здійснюється, на організм людини; він сприяє збереженню здоров'я, підвищенню життєдіяльності та працездатності людини.

До таких наук відносять насамперед фізіологію та психологію праці, біомеханіку, інженерну психологію, ергономіку, виробничу естетику, які вивчають зміни в людському організмі при виконанні трудових дій за певних виробничих умов, та опрацьовують рекомендації із забезпечення нормального функціонування організму.

Біомеханіка, яка досліджує властивості опорно-рухового апарату людини, дозволяє опрацьовувати науково обґрунтовані рекомендації з раціоналізації прийомів і методів праці з урахуванням та аналізом рухів людини та впливу на її внутрішні органи і процеси праці.

Ергономіка, яка вивчає антропометричні дані та функціональні можливості й особливості людини в трудових процесах, дозволяє розробляти рекомендації по забезпеченню працівників найбільш сприятливими умовами праці, що, до речі, враховується при створенні та модернізації знарядь праці (меблів, засобів оргтехніки, інструментів та обладнання), при плануванні та обладнанні робочих місць.

Інженерна психологія, яка досліджує взаємодію людини з різними технічними пристроями, розробляє методи адаптації систем управління машинами і механізмами, а також автоматизованих систем управління підприємством до психологічних особливостей людини; визначає психічні можливості із засвоєння та переробки інформації; дає науково обґрунтовані рекомендації в цій галузі.

Виробнича естетика вивчає вплив естетичних умов виробничого середовища на психічний стан людини; на цій основі опрацьовуються рекомендації з художнього конструювання предметів та знарядь праці, оформленню інтер'єру виробничих та офісних приміщень і робочих місць, кольоровому оформленню та озелененню, застосуванню функціональної музики з метою створення у працюючих позитивних емоцій під час роботи.

2.4. Режим праці та відпочинку

Режим праці та відпочинку — це встановлені для кожного виду робіт порядок чергування та тривалості періодів роботи й відпочинку, які підтримують високу працездатність, зберігають здоров'я трудящих; він передбачає правильне чергування часу роботи з мікропаузами та перервами на відпочинок з урахуванням специфіки виробництва або виконуваних функцій.

Мікропаузи — дуже короткі, тривалістю кілька секунд, перерви між окремими елементами операції, які викликані перебудовою процесів збудження та гальмування у нервовій системі людини при закінченні однієї дії та переходом до іншої. Вони можуть складати до 9—10 % оперативного часу та включаються до норми.

Працездатність людини змінюється протягом доби. Найвища працездатність спостерігається в ранкові та денні години — з 8 до 12 та з 14 до 17 години відповідно. У період з 12 до 14 години, а також у вечірній час, як правило, працездатність дещо знижується, а у нічний час досягає свого мінімуму. З урахуванням цього встановлюється змінність роботи підприємств, початок та закінчення роботи у змінах, перерви на відпочинок та сон. Основним періодом для відпочинку упродовж зміни є обідня перерва, яка має ділити робочий день на дві рівні частини. Нормальна тривалість обідньої перерви складає 40—60 хвилин.

Слід мати на увазі, що на початку робочого дня (зміни) темп роботи поступово підвищується (це період входження в роботу, він триває від 20 хвилин до 1,5 години). У період високої працездатності показники продуктивності та якості роботи на 2—2,5 години стабілізуються. Ближче до середини дня (зміни) починається спад. Після обідньої перерви працездатність знову підвищується, хоча й не досягає того найвищого рівня, що був у першій половині робочого дня. Потім знову починається спад, з'являється втомленість, іноді різко виражена наприкінці зміни.

При визначенні часу на відпочинок протягом зміни необхідно враховувати такі виробничі чинники:

- фізичні зусилля;
- розумові зусилля;

- нервово напруження, темп роботи, робочу позу, монотонність роботи;
- психологічний мікроклімат у колективі;
- умови праці (шум, вібрація, температура повітря, загазованість, запиленість, освітлення тощо);
- міру відповідальності та можливі серйозні наслідки допущених помилок при виконанні функцій.

Відпочинок може бути *пасивним і активним*.

Пасивний відпочинок (у положенні сидячи або лежачи) необхідний при важких фізичних роботах та роботах, пов'язаних з постійними переміщеннями/переходами або виконуваних стоячи, особливо у несприятливих умовах зовнішнього оточення. В окремих випадках доцільне застосування спеціальних гімнастичних вправ на релаксацію м'язів. При виконанні робіт у сприятливих умовах доцільно застосовувати **активну форму відпочинку** шляхом зміни форм/видів або шляхом проведення виробничої гімнастики та аутогенних тренувань. *Аутотренінг* — це метод самотренування нервової системи, який поліпшує емоційний стан та підвищує психічний тонус людини шляхом розвитку навичок свідомого управління деякими фізіологічними процесами в організмі. На деяких підприємствах обладнані спеціальні кімнати психологічного розвантаження, в яких для позитивного, заспокоїливого впливу на емоційний стан і тонус нервової системи застосовується кольоровий та світловий інтер'єр з переважанням синіх, блакитних та зелених кольорів. Для підсилення ефекту застосовується музика, причому за час сеансу (18—20 хвилин) тричі змінюється зміст, гучність та темп музичних творів, рівень освітлення, поза відпочиваючих. Це поліпшує ритм дихання. Використовується також демонстрація кольорових слайдів великого розміру із зображенням лісу, моря, гір, озер, квітів тощо.

Окрім добового, існують тижневий, місячний та річний режими праці й відпочинку. Кількість робочих і неробочих днів на тиждень (місяць), початок та закінчення роботи, тривалість і порядок черговості робочих змін регламентуються графіками виходів на роботу.

При складанні робочих графіків необхідно враховувати наступне:

- робота при двозмінному режимі повинна починатися не раніше 6-ї години (перша зміна), а закінчуватися не пізніше 24 за місцевим часом (друга зміна);
- тривалість щоденного відпочинку має бути не менше подвійної тривалості часу роботи, що передувала відпочинку. Щоденний відпочинок (при змінній роботі) меншої тривалості допускається тільки як виняток, але в будь-якому разі він не повинен бути менше 8 годин;
- на змінних роботах при нерівній тривалості щотижневого відпочинку більш тривалий відпочинок доцільно надавати перед нічною зміною чи одразу після неї;
- час роботи і відпочинку мають чергуватися регулярно й рівномірно;
- графік виходу на роботу має створювати умови для найбільш корисного (доцільного) використання неробочого часу;
- графіки змінності, в яких тривалість робочих змін і відпочинку має відхилення від нормальної, мають передбачати в межах робочого місяця надання додаткових днів відпочинку й відпрацювання;
- при дво- і тризмінних роботах переходи з однієї зміни в іншу мають відбуватися не частіше ніж через 5—6 днів.

Річний режим праці й відпочинку має передбачати раціональне чергування роботи з періодами тривалого відпочинку шляхом надання кожному працівнику чергової відпустки, тривалість і порядок використання якої регламентується законодавством.

2.5. Розподіл і кооперація праці

Під розподілом праці в загальному визначенні розуміють відособленість (розмежування) діяльності людей у процесі спільної праці.

Види суспільного розподілу праці:

- **загальний**, що проявляється у розподілі на головні галузі: землеробство, скотарство, промисловість, торгівля, транспорт, зв'язок, банківська та страхова сфери; надання різного сервісу та послуг тощо;

▪ **частковий**, що проявляється розчленуванням основних галузей суспільного виробництва на види й підвиди (підгалузі виробництва);

▪ **поодинокий**, що проявляється розподілом праці всередині підприємств, цехів, дільниць, відділів, секцій тощо.

Розподіл праці на підприємстві — це відокремлення окремих часткових трудових процесів, здійснюване з метою скорочення виробничого циклу за рахунок одночасного виконання різних робіт, а також підвищення продуктивності праці внаслідок швидшого набуття виробничих навичок при спеціалізації робіт.

Розподіл праці тісно пов'язаний з її **кооперацією**, під якою розуміють *об'єднання людей для планомірної й спільної участі в одному або в різних, але пов'язаних між собою процесах праці*. **Завдання кооперації** — забезпечити найбільше узгодження між діями окремих працівників або груп робітників, що виконують різні трудові функції.

Основні види розподілу праці на підприємствах:

- технологічний;
- функціональний;
- професійно-кваліфікаційний.

Технологічний розподіл праці — розчленування виробничого процесу по стадіях, фазах, видах робіт і операціях, визначальним фактором якого є технологічний процес.

Функціональний розподіл праці — розподіл всього комплексу робіт залежно від ролі та місця різних груп працівників, що задіяні у виробничому процесі. Це розподіл промислово-виробничого персоналу на робочих, службовців, ІТР, менеджерів, молодший обслуговуючий персонал, охорону, учнів тощо. У свою чергу ці групи поділяються на підгрупи за функціональною ознакою.

Професійно-кваліфікаційний розподіл праці — розподіл працюючих за професіями (спеціальностями), а всередині них — за групами складності праці (розрядами, категоріями тощо).

На виробничому підприємстві існують такі види кооперація праці:

міжцехова — між цехами (службами, відділами) підприємства;

внутрішньоцехова — між дільницями (службами) цеху;

внутрішньодільнична — між окремими виконавцями або бригадами;

внутрішньобригадна — між членами бригади.

На вибір конкретних форм розподілу і кооперації праці впливає низка чинників, і в першу чергу технічний рівень виробництва. Від стану технологічного обладнання залежить спеціалізація праці основних і допоміжних робітників, що задіяні в його обслуговуванні. Рівнем механізації і автоматизації виробництва та управлінських процесів визначається зміст праці, а отже, склад і виробничо-кваліфікаційний профіль працівників.

На розподіл і кооперацію праці також впливають:

- тип виробництва (одиничне, дрібносерійне, масове/потокowe, експериментальне тощо);
- принципи організації виробництва (технологічний або предметний);
- організація допоміжних служб (централізована або децентралізована);
- ступінь безперервності технологічних процесів;
- трудомісткість виготовлення продукції чи надання послуг.

2.6. Особливості наукової організації управлінської праці

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

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

Щодо принципів наукової організації управлінської праці (НОУП), то існують різні точки зору на висвітлення цих принципів різними авторами, які деякою мірою збігаються, але існують і розходження. Отже, доцільно розглянути два підходи.

Автор книги «Организация управленческого труда» Л. Н. Зудіна визначає шість принципів НОП (рис. 2.3):



Рис. 2.3. Принципи наукової організації праці

Принцип комплексності полягає в тому, що удосконалення організації праці має здійснюватися за всіма її елементами (напрямами), враховуючи всі аспекти — організаційний, правовий, економічний, технічний, психофізіологічний і соціальний. При цьому організаційний аспект передбачає, зокрема, встановлення певного порядку проведення роботи по кожному напрямку НОУП, правовий — відповідність прав і відповідальності кожного працівника (колективу) за покладені на нього функції, технічний — виявлення і реалізацію можливостей ефективного використання техніки (засобів праці). Важливим є економічний аспект, який потребує сумісності — витрат і результатів праці, створення стимулів до високоефективної праці при відносному зменшенні витрат на утримання апарату управління, а також соціальний і психофізіологічний, спрямовані на вирішення аналогічних завдань НОУП.

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

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

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

Принцип спеціалізації — один з основоположних принципів організації будь-якого виду праці. Спеціалізація управлінської праці полягає в закріпленні за кожним структурним підрозділом підприємства або закладу, а всередині його — за кожним працівником певних функцій, робіт або операцій. Забезпечується спеціалізація різними видами і формами розподілу праці. Послідовне здійснення спеціалізації створює передумови для підвищення продуктивності праці управлінського персоналу, а отже, скорочення його чисельності. Разом з

тим надмірно вузька спеціалізація може негативно впливати на змістовність праці і стримувати використання творчого потенціалу спеціалістів. Тому розвиток спеціалізації не повинен входити в протиріччя з вирішенням цих важливих соціально-економічних проблем. Протиріччям вузької спеціалізації слугує взаємозаміна працівників, сумісність посадових обов'язків.

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

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

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

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

Кожний з розглянутих принципів має певне самостійне значення. Разом з тим, вони доповнюють один одного, розкриваючи той чи інший бік наукового підходу до організації праці. Тому найбільш ефективна дія принципів проявляється при їх спільному використанні. І за ступенем дотримання всіх розглянутих принципів можна судити про якість розробки і впровадження наукової організації управлінської праці.

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

Автори підручника «Основи управлінської діяльності» (Шипунов В. Г., Кікшель О. М.) виділяють такі принципи, на основі яких здійснюється наукова організація праці:

- принцип економічності, оптимальності — полягає в досягненні найкращих результатів при найменших витратах часу, засобів, сил, енергії;
- принцип плановості — заснований на тому, що вся діяльність в області удосконалення управлінської праці повинна базуватися на плануванні, яке забезпечує раціональну взаємодію працівників апарату управління між собою і з виробничим персоналом;
- принцип науковості — полягає в удосконаленні організації управлінської праці на науковій основі;
- принцип зацікавленості і відповідальності реалізується за допомогою матеріального і морального стимулювання праці;
- принцип взаємодопомоги — надання товариської взаємодопомоги в ході трудового процесу;
- принцип комплексності і нормативності розглядалися раніше.

Основні напрями наукової організації праці в сфері управління:

- 1) удосконалення форм розподілу і кооперації праці, раціональне використання кадрів: відбір і розстановка, розподіл функцій, кооперування обов'язків, організація творчої праці;
- 2) покращення організації і обслуговування робочих місць керівників: раціональне планування, оснащення сучасними технічними засобами, обслуговування;

3) раціоналізація прийомів і методів праці: планування особистої праці, вивчення і відбір передових методів праці, застосування передових методів і прийомів управлінської праці;

4) покращення умов праці: моральний мікроклімат, психофізіологічні умови, санітарно-гігієнічні умови, безпека праці, естетичні умови (колір та оформлення інтер'єру, функціональна музика тощо);

5) удосконалення організації інформації, автоматизація інформаційної праці, покращення бібліотечного обслуговування, удосконалення документообігу;

6) удосконалення нормування і стимулювання праці: розширення сфери застосування норм управлінської праці, підвищення якості і обґрунтованість норм, модернізація нормативних матеріалів, впровадження в оплату праці диференційованих показників, оптимальне співвідношення матеріальних і моральних стимулів;

7) удосконалення підготовки (перепідготовки) і підвищення кваліфікації керівних кадрів: підвищення якості підготовки керівних кадрів, широке використання систем підвищення кваліфікації, тренування і відпрацювання техніки особистої праці, удосконалення самоосвіти;

8) виховання свідомого і творчого ставлення до праці: закріплення дисципліни праці, підвищення її продуктивності, плідотворна участь в науково-практичній роботі, активна суспільна діяльність.

Слід відзначити важливість організації управлінської праці та її зв'язку з іншими проблемами розвитку виробництва та управління. Цьому завданню потрібно приділяти особливу увагу, оскільки далеко не для всіх керівників і спеціалістів наших підприємств очевидна необхідність удосконалення організації управлінської праці, як одного із факторів успішної роботи підприємств. Але саме це суттєво впливає на обґрунтований розподіл обов'язків всередині управлінського апарату, методи і строки впровадження різних технічних і організаційних нововведень, технологію виконання управлінських робіт, забезпечуючи стабільний стан підприємств в умовах переходу їх до ринкової економіки.

У практичній діяльності підприємств та у спеціальній літературі, осіб, зайнятих в управлінні виробництвом товарів чи послуг, зазвичай відносять до категорії інженерно-технічних працівників (ІТР) та службовців. Разом з тим, в Україні назви категорій персоналу стандартизовані, отже, всі організації повинні дотримуватися стандартизованих назв.

Класифікатор професій ДК 003-95 містить такі стандартизовані назви категорій персоналу:

1. Законодавці, вищі державні службовці, керівники;
2. Професіонали;
3. Фахівці (спеціалісти);
4. Технічні службовці (виконавці);
5. Робітники сфери торгівлі та побутових послуг;
6. Кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства;
7. Кваліфіковані робітники з інструментом;
8. Оператори та складальники устаткування і машин;
9. Найпростіші професії.

Розглянемо функції керівників, спеціалістів (фахівців) та технічних виконавців.

Керівники (підприємств, цехів, відділів, секторів, дільниць, майстри) здійснюють відбір і розстановку кадрів, координацію роботи підрозділів і працівників підрозділів, забезпечують злагоджену й ефективну роботу колективів, організацію виробництва й праці, отримання стабільних прибутків.

Спеціалісти (інженери, техніки, маркетологи, фінансисти, економісти, проектанти, юрисконсульти тощо) розробляють і впроваджують у виробництво нові види продукції, технологічні процеси, технічні й економічні нормативи, форми й методи організації виробництва й праці та забезпечують матеріалами, оснащенням, ремонтним та іншим обслуговуванням; проводять аналіз показників діяльності підприємства, опрацьовують і здійснюють заходи з їх поліпшення.

Технічні виконавці (обліковці, секретарі, друкарки, оператори ЕОМ тощо) здійснюють опрацювання і передачу первинної інформації, підготовку й оформлення документів, необхідних для виконання функцій управління.

Праця службовців відрізняється від праці робітників, оскільки вона не пов'язана зі створенням матеріальних цінностей, хоча вона є продуктивною і має оцінюватися за впливом на виробничу діяльність та фінансові результати підприємства (цеху, відділу, дільниці тощо). Службовці мають справу з документацією, через це їхня робота здебільшого має не фізичний, а розумовий характер.

Праця деяких службовців пов'язана з керівництвом людьми, що надає їй специфічної особливості, яка викликає значні нервово-емоційні зусилля у керівних працівників, особливо при пошуку та вирішенні нових рішень проблемних ситуацій. Їхня праця не піддається кількісному обліку, а прийоми та методи не можуть бути точно регламентовані. Через це багато категорій службовців мають ненормований робочий день, оскільки він регламентується тільки виконанням певного обсягу робіт.

Розподіл і кооперація праці службовців, особливо у сфері управління підприємством, передбачає розчленування процесу управління на окремі функції, роботи, операції, елементарні процедури, їх відокремлення у самостійні види робіт (функцій), тобто спеціалізацію, на базі якої створюються структурні підрозділи та розмежовуються посадові обов'язки працівників.

Розподіл праці всіх працівників підприємства, як робітників, так і службовців, здійснюється з урахуванням вимог:

- економічних;
- психофізіологічних;
- соціальних.

Економічні вимоги передбачають необхідність забезпечення максимальної ефективності праці службовців, їх повне завантаження, можливість поєднувати функції та обов'язки, вилучення зайвих ланок зі структури управління і врешті-решт, максимальну економію коштів на утримання апарату управління.

Фізіологічні вимоги розподілу праці службовців визначаються можливістю сприйняття та опрацювання інформації людиною, тобто при розподілі праці службовців треба враховувати обсяг необхідної для забезпечення функцій інформації та можливість її скорочення за рахунок надмірної (зайвої).

Соціальні вимоги визначають необхідність забезпечення при розподілі праці службовців змістовності виконуваних ними робіт та їх творчого (креативного), інноваційного характеру.

Функціональний розподіл і кооперація праці службовців нерозривно пов'язані з організаційною структурою підприємства, зі створенням структурних підрозділів та служб, спеціалізованих на виконанні визначених функцій управління.

Управління підприємством складається з таких основних груп функцій:

- загальне (лінійне) керівництво підприємством (виробництвами, цехами, змінами, відділами, дільницями);
- організація системи і процесів управління автоматизація управління, загальне діловодство, проектування оргструктур тощо);
- прогнозування й планування;
- управління технічною підготовкою виробництва (розробка конструкцій виробів та складу продуктів, їх дизайну, розробка технології і конструювання оснащення, стандартизація й нормалізація елементів виробництва);
- управління працею (організація праці та заробітної плати, охорона праці й техніка безпеки, комплектування і підготовка кадрів);
- управління матеріально-технічним постачанням і збутом;
- бухгалтерський облік та управління фінансами;
- оперативне (поточне) управління виробництвом;
- управління допоміжними та обслуговуючими процесами.

Сучасний менеджмент виділяє такі функції управління як процесу:

- встановлення місії;
- виявлення цілей;
- прогнозування;
- планування;
- організація;
- мотивація;
- облік;
- контроль;

- аналіз;
- прийняття рішень;
- управлінський вплив на керувану систему (регулювання).

Підсистеми підприємства, в яких реалізуються функції управління, наступні:

- управління виробництвом;
- управління постачанням;
- управління збутом;
- управління маркетингом;
- управління людськими ресурсами;
- управління фінансами;
- логістика;
- управління науково-дослідними і дослідно-конструкторськими роботами та інноваціями;
- управління безпекою тощо.

2.7. Професійна орієнтація та професійний добір (відбір) працівників

Висока ефективність праці здебільшого залежить від того, чи відповідає виконувана робота індивідуальним психофізіологічним характеристикам, властивостям працівників, їх здібностям та схильностям. Виявлення та правильна оцінка індивідуальних особливостей людини дозволяє більш обґрунтовано визначити ту ділянку роботи, на якій вона зможе досягти найбільших успіхів. Вирішенню цього завдання сприяє професійна орієнтація.

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

Головні напрями професійної роботи:

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

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

Профпропаганда — щільно пов'язана з профінформацією і має за мету формування у молоді та тимчасово безробітних людей позитивного ставлення до праці певних видів, виходячи з потреб підприємств, зокрема роз'яснення престижності робочих професій, виховання поваги до всіх без винятку професій.

Профконсультація. Її завдання полягає в тому, щоб після отримання уявлення про професії, допомогти людині вибрати рід трудової діяльності з урахуванням її бажань, запитів, амбіцій, індивідуальних можливостей, а також потреб народного господарства в кадрах, порадити, де і як можна отримати відповідну підготовку (навчання).

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

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

- анкетний;
- апаратурний;
- тестовий.

Анкетний метод полягає у тому, що за допомогою певним чином сформульованих та згрупованих питань отримують інформацію щодо професійних інтересів, здібностей та схильностей людини, деяких її специфічних властивостей. Анкети можуть бути самооціночними, якщо вона сама дає оцінку своїх якостей, та зовнішньо оціночними, якщо оцінку дає досліджувач на основі узагальнення даних, отриманих від осіб, які тривалий час спостерігали за досліджуваним.

Апаратурний метод полягає у тому, що окремі психофізіологічні фактори виявляють і оцінюють за допомогою спеціальних приладів та апаратури, які досліджують та імітують ті чи інші трудові процеси. По-перше, ця апаратура виявляє необхідні для певної роботи якості, а по-друге, використовується як тренажери при навчанні відповідній професії.

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

Тести поділяються на такі групи:

- тести визначення здібностей та загального рівня інтелекту, просторової уяви, точності сприйняття, психомоторних здібностей;
- тести перевірки зору та слуху;
- особистісні тести для оцінювання таких якостей, як імпульсивність, активність, підприємливість, стресовитривалість, лідерські якості, конфліктність, почуття відповідальності, врівноваженість, обережність, схильність до ризику, впевненість у собі, оригінальність мислення, товариськість;
- тести, що визначають рівень кваліфікації та професійні навички.

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

ПРОФЕСІОГРАМА МЕНЕДЖЕРА

<i>I. Соціально-економічна характеристика професії</i>	
1. Галузь народного господарства	Усі галузі народного господарства, сфера бізнесу
2. Потреба в кадрах	Постійна
3. Географія професії	Поширена повсюдно
4. Тип підприємства або організації	Державні, акціонерні, приватні підприємства, кооперативи, малі підприємства, установи, організації, інші комерційні структури
5. Форма організації праці	Індивідуальна
<i>II. Виробнича характеристика професії</i>	
1. Місце роботи	У приміщенні, а також за його межами
2. Знаряддя праці	Комп'ютери, оргтехніка
3. Предмети праці	Майстерні і трудові ресурси, нормативні документи, способи комунікації й інформації, економічні і статистичні звіти, довідники
4. Мета праці	Формування професійного управління в умовах розвитку ринкових відносин

5. Основні виробничі операції	Планування і прогнозування діяльності підприємства (фірми, організації); управління трудовими ресурсами; регулювання відносин між працівниками і підприємствами; оцінка роботи структурного підрозділу і здібностей кожного працівника; організація добору, підготовки і розміщення кадрів; правове забезпечення проведення організаційно-економічної політики, вільного наймання; впровадження передової інформаційної технології, прийняття самостійних, нестандартних рішень
6. Професійні знання, уміння, навички	Повинен знати: певну галузь менеджменту, економіки, організації виробництва і керування, право, соціологію, психологію Досконало володіти: знаннями і практичними навичками в різних напрямках формування і раціоналізації структури та психології процесів управління кадрами; соціально-економічною і рекламною інформацією; мистецтвом керування людьми і способами підвищення ефективності виробництва Повинен мати: високі організаторські здібності, ерудицію, компетентність, широкий кругозір
III. Санітарно-гігієнічна характеристика професії	
1. Ступінь ваги і напруженості праці	Напружена розумова робота
2. Обмеження за статтю чи віком	Обмежень немає
3. Режим праці і відпочинку	Ненормований робочий день
4. Завантаженість аналізаторів	Руховий, зоровий і слуховий аналізатори
5. Несприятливі фактори	Напружені мислення, воля, пам'ять, увага
6. Медичні протипоказання	Захворювання, пов'язані з порушенням психіки
IV. Вимоги професії до індивідуально-психологічних особливостей фахівця	
1. Нейродинаміка	Перевагу мають особи з сильною, лабільною, рухливою нервовою системою, гарним тонусом
2. Психомоторика	Швидкість реакції, гарна сенсорно-моторна координація рухів
3. Сенсорно-перцептивна сфера	Швидкість сприйняття й оцінки ситуацій
4. Пам'ять	Оперативна, короткочасна і тривала
5. Увага	Обсяг, розподіл, стійкість і переключення уваги
6. Мислення і мова	Словесно-логічне мислення, уміння спілкуватися, гарна дикція, грамотність мови
7. Інтелект	Високий рівень загального інтелекту, перевагу мають особи з високим рівнем вербальних здібностей
8. Емоційно-вольова сфера	Емоційна стійкість, організаторські здібності, схильність до ризику
9. Риси характеру	Активність, самоконтроль, відповідальність, наполегливість, самовладання, контактність, рішучість, чесність, потреба в досягненнях, терпіння, коректність

<i>V. Підготовка кадрів</i>	
1. Тип навчального закладу	Економічні університети, ВУЗи з підготовкою бакалаврів та магістрів з економіко-підприємницького напрямку, школа ділової адміністрації та бізнесу
2. Термін навчання	Залежить від типу навчального закладу
3. Необхідні знання із загальноосвітніх предметів	Іноземні мови, інформатика та обчислювальна техніка, географія, законодавство
4. Перспективи зростання	Керівник підприємства, комерційної структури

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:

1. Розкрити сутність наукової організації праці на сучасному етапі.
2. Охарактеризувати завдання наукової організації праці.
3. Висвітлити основні принципи наукової організації праці.
4. Визначити і охарактеризувати напрямки наукової організації праці.
5. Обґрунтувати необхідність розподілу та кооперації управлінської праці.
6. Описати методи професійної орієнтації та професійного добору працівників.

ОРГАНІЗАЦІЯ ВЗАЄМОДІЇ ТА ПОВНОВАЖЕНЬ. РОЗПОДІЛ ТА КООПЕРАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ



- 3.1. Організація взаємодії як функція менеджменту. Делегування повноважень.
- 3.2. Основні види та принципи професійно-кваліфікаційного розподілу та кооперації управлінської праці.
- 3.3. Нормативні акти, які регламентують організацію взаємодії і повноважень.
- 3.4. Техніка і форми передачі розпоряджень.
- 3.5. Розподіл функцій між менеджером і підлеглими.
- 3.6. Організація командної роботи.
- 3.7. Подолання опору змінам.

Базові поняття: розподіл управлінської праці, кооперація управлінської праці, види розподілу управлінської праці, технологічний поділ праці в управлінні, форми розподілу праці, напрями вертикального розподілу праці, горизонтальний розподіл праці, відповідальність, компетенція, зобов'язання, процес делегування, умови делегування, види повноважень, визначальні фактори ефективності лінійних повноважень, види функціональних повноважень, помилки підлеглих, розподіл завдань, розпорядчий вплив, розпорядження, форми передачі розпоряджень, комунікаційні типи керівників, принципи розпорядчої діяльності, природа організаційних змін, цілі організаційних змін, напрями організаційних змін, етапи успішного проведення організаційних змін, методи переборення опору змінам.

3.1. Організація взаємодії як функція менеджменту. Делегування повноважень

Організація (як функція управління) — це процес створення структури підприємства, що дозволяє людям ефективно працювати разом для досягнення поставлених цілей. Існує два основних аспекти організаційного процесу:

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

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

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

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

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

Управлінські функції реалізуються персоналом фірми, підприємства, організації, з числа якого створюються відділи, служби, бюро, цехи та формується структура апарату управління. Структура його — це склад і взаємозв'язок органів управління, що складають певну єдність ступенів і ланок управління. Вона відповідає тому реальному, розчленованому на частини єдиному процесу управління, який може удосконалюватися незалежно від того, раціональна чи не раціональна встановлена система управління організацією. Ступені апарату управління відбивають субординацію, послідовність підлеглих органів і персоналу управління. Організаційна побудова його є похідною і визначається виробничою структурою, організаційною побудовою підприємства, чисельністю апарату управління, його функціями тощо.

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

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

Повноваження — це обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля деяких її співробітників на виконання певних завдань.

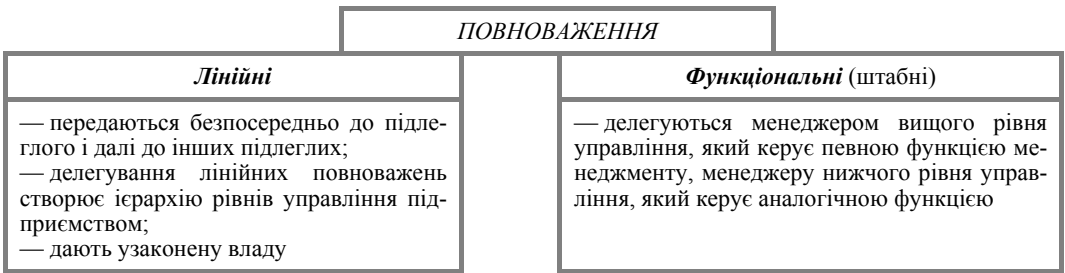


Рис. 3.1. Види повноважень в управлінській діяльності

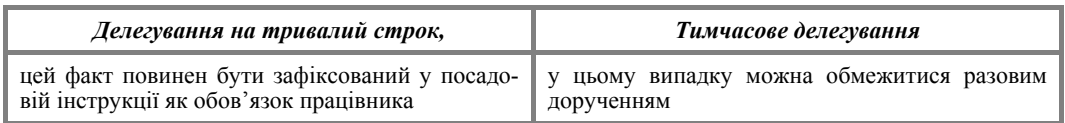


Рис. 3.2. Умови делегування повноважень

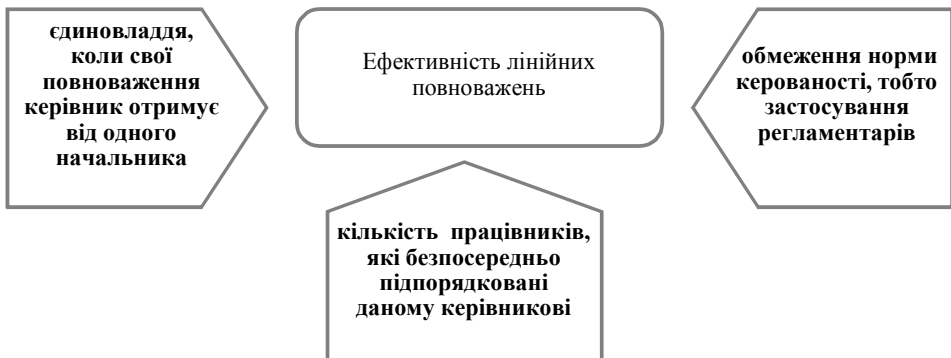


Рис. 3.3. Визначальні фактори ефективності лінійних повноважень

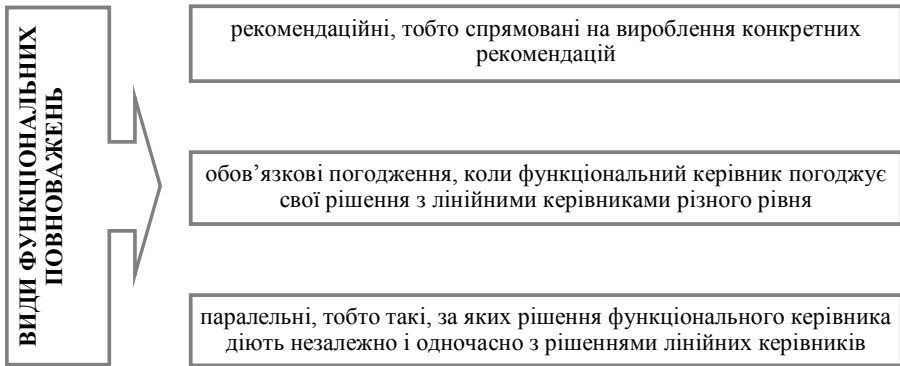


Рис. 3.4. Види функціональних повноважень щодо опрацювання конкретних рекомендацій

Протягом багатьох років використання штабного апарату в організаціях було обмеженим. Але з розвитком технологій зовнішнє середовище бізнесу стало більш мінливим і складним, через це організації відчули потребу в більшій кількості кваліфікованих кадрів. Так, наприклад, фармацевтичній фірмі потрібна взаємодія хіміків, лікарів, програмістів, технологів, техніків з контролю якості, торговельних агентів, юристів тощо. У підсумку наразі існує багато типів адміністративних апаратів (штабів) і варіантів штабних повноважень.

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

Консультативний апарат. Може діяти в організації на постійній основі або тимчасово, коли запрошуються фахівці в якійсь галузі для консультації керівництва, менеджерів, лінійних керівників. Наприклад, такі консультації можуть бути в області права, нової технології, кваліфікації кадрів.

Обслуговуючий апарат, тобто організація, має апарат, що надає певні послуги. Вони можуть надаватися також і консультативним апаратом (змішування функцій). Обслуговуючий апарат може працювати, наприклад, в області маркетингу, матеріально-технічного оснащення, фінансів, технологічних операцій тощо.

Особистий апарат — це різновид обслуговуючого, коли керівник наймає секретаря або помічника. Обов'язки особистого апарата полягають у тому, щоб виконувати розпорядження керівника. Хоча він не має формальних повноважень, його члени можуть мати великі повноваження (влада). Наприклад, коштами «фільтрування» інформації члени цього апарата можуть контролювати доступ до керівника, хоча в організації вони не мають великих повноважень. Якщо вони здійснюють якісь дії, то це робиться за дорученням керівника.

Штабні повноваження можуть бути дуже обмежені (фактично чисто консультативними) або такими загальними, що майже зникає різниця між ними і лінійними обов'язками.

Рекомендаційні повноваження. Коли апаратні повноваження зводяться до рекомендаційних, вважається, що лінійне керівництво буде звертатися за консультаціями до консультативного апарата тільки тоді, коли будуть потрібні його знання. У цьому випадку консультативний апарат дає рекомендації і поради. Наприклад, на сучасних підприємствах існує відділ організаційних і психологічних досліджень, де фахівці-психологи здійснюють рекомендаційні повноваження (у формі рекомендацій щодо пропозицій з поліпшення морально-психологічного клімату в колективі, ергономічних умов праці тощо).

Обов'язкове узгодження. Оскільки штабний апарат може мати складнощі в спілкуванні з лінійним керівництвом (доводячи свою значимість), фірма іноді розширює повноваження штабного апарата до обов'язкових узгоджень з ним яких-небудь рішень. Тобто якщо узгодження обов'язкові (обумовлені статутом), лінійне керівництво зобов'язане обговорити відповідні ситуації зі штабним апаратом перед тим, як здійснити дії. При цьому воно може дія-

ти на свій розсуд. Наприклад, у багатьох організаціях відділ маркетингу повинен обов'язково давати попередню оцінку реалізації нового продукту перед тим, як цей продукт буде впроваджуватися. Але лінійний апарат цю оцінку може прийняти або не прийняти, керуючись власним досвідом.

Рівнобіжні повноваження. Вище керівництво може розширити обсяг повноважень штабного апарата, надаючи йому право відхиляти рішення лінійного керівництва. Тобто метою рівнобіжних повноважень є встановлення системи контролю для зрівноважування влади і запобігання грубим помилкам в управлінні. Найбільш широко рівнобіжні повноваження використовуються у вищих державних органах і виконавчих структурах. Наприклад, закони набувають офіційного статусу, якщо Верховна Рада і Президент України їх схвалять. В організаціях рівнобіжні повноваження приймаються, наприклад, для контролю фінансових витрат; для цього необхідні два підписи — керівника організації і головного бухгалтера.

Функціональні повноваження. Апарат, що володіє функціональними повноваженнями, може як запропонувати, так і заборонити якісь дії в області своєї функціональної компетенції. Функціональні повноваження широко розповсюджені, тому що комплексні сучасні організації часто потребують у високого ступеня одноманітності в таких областях, як методи бухгалтерського обліку, трудові відносини, контроль зайнятості. Отже, вони допомагають значно зменшити час на прийняття якісних рішень (оскільки кожна функціональна область має компетентний відділ маркетингу, який складається з начальника відділу, замісника, маркетолога по збуту, рекламі і операціях збуту, технічних виконавців).

Засобом, за допомогою якого керівництво встановлює відносини між рівнями повноважень, є *делегування*.

Делегування тісно пов'язане з такими категоріями, як *повноваження* і *відповідальність*.

Делегування означає *передачу завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання*.

Делегування повноважень полягає у *передачі керівником окремим своїм підлеглим частини відповідних повноважень і функціональної відповідальності, які стосуються виконання тих чи інших завдань*. Менеджер надає право безпосередньо підлеглим йому особам самостійно здійснювати певні дії або приймати відповідні рішення. Отже, делегування повноважень передбачає делегування обов'язків і прав, тобто частину своїх функцій і прав, необхідних для їх виконання, менеджер передає підлеглим.

Відповідальність — *це зобов'язання виконати завдання і відповідати за його належне виконання*.

Зобов'язання — *очікуване від індивіда виконання конкретних вимог згідно з посадою, яку він обіймає*.

Відповідальність частіше за все не делегується. Її зберігає конкретний менеджер перед вищим керівництвом, незалежно від того, кому і які функції він делегував.

Отже, менеджер несе відповідальність за рішення і дії, які здійснили особи, яким були делеговані ці повноваження. У свою чергу, ці особи несуть відповідальність перед менеджером.

Очевидно, що одним з найважливіших завдань менеджера будь-якого рангу є вибір безпосередньо підлеглих йому осіб, здатних виконувати делеговані їм повноваження. Свої обов'язки і права менеджер може делегувати не тільки безпосередньо підлеглим йому особам. Так, для виконання або вирішення будь-якого завдання може бути організована тимчасова група (команда), керівник якої керівникові підприємства безпосередньо не підпорядкований. Разом з тим, на період виконання керівник підприємства може надати йому певні повноваження, у тому числі й такі, що передбачають дії від його імені.

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

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

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

Делегування повноважень має здебільшого чітко виражений суб'єктивний характер. Кожний менеджер по-своєму оцінює можливість і прагнення підлеглих і відповідно до цієї особистої оцінки надає їм ті або інші повноваження. Делегування допомагає управляти великими колективами, сприяє формуванню кращої структури управління.

Існує певний порядок правильного використання делегування своїх повноважень. Він передбачає передачу частини повноважень для зімкнення включених у групу осіб і посилення загальної взаємної зацікавленості. Керівник не повинен намагатися передати своїм підлеглим ті повноваження, якими вони вже користуються завдяки своєму статусу. Вибирати своїх помічників він повинен з урахуванням думки групи. Не слід виражати певним підлеглим свого співчуття із приводу існування протиріч між їхніми індивідуальними інтересами й загальними результатами, яких Ви домагаєтеся отримати від групи в цілому.

Найбільш доцільно використовувати делегування у таких ситуаціях:

1. Зайнятість не дає менеджеру можливості самому розв'язати проблему;
2. Менеджер бачить і розуміє, що підлеглий може виконати певну роботу краще за нього;
3. Менеджер намагається сприяти зростанню професійної майстерності підлеглих;
4. Менеджеру необхідно вивільнити час для вирішення інших завдань.

Реалізація принципу делегування повноважень має такі переваги:

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

◆ у підлеглих розвивається ініціатива, підприємливість, бажання самостійно працювати, вони намагаються оволодіти навичками творчої діяльності;

◆ керівник звільняється від виконання другорядних, рутинних робіт;

◆ розширюється обсяг функцій і завдань, які виконує організація.

Напрями практичної реалізації делегування повноважень:

1. Перерозподіл функцій між членами керівництва організації (підприємства), тобто між менеджером та його заступниками. Основна мета — вивільнення менеджера від участі у розгляді і вирішенні питань, які можуть розглянути і розв'язати його заступники. Розподіл функцій з вичерпною повнотою відбивається у наказі або іншому спеціальному документі, який має бути доведений до відома всіх лінійних і функціональних менеджерів.

2. Передача вищим керівництвом частини своїх функцій і прав менеджерам лінійних і функціональних підрозділів середнього і оперативного щаблів управління. Для цього коригують і доповнюють положення про підрозділи, зокрема ті розділи, де йдеться про обов'язки і права їх менеджерів.

3. Перерозподіл функцій між членами адміністрації організації, тобто лінійними і функціональними менеджерами; їх заступниками, з одного боку, і відповідальними виконавцями — з іншого. Для цього уточнюються посадові інструкції працівників.

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

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

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

7. Надання права менеджерам підрозділів і відповідальним виконавцям у межах їх компетенції, обмеженої посадовими інструкціями, приймати відповідні рішення і підписувати документи, які виходять за межі організації (право менеджерів підрозділів у межах їх компетенції здійснювати листування від імені організації).

Відсутність широких повноважень апарату управління призводить до такої небажаної ситуації, коли всі рішення приймає тільки перший керівник.

Делегуючи свої повноваження, менеджер має право вимагати більшої самостійності від підлеглих, зокрема, самостійно аналізувати і оцінювати фактори, що впливають на реалізацію їхніх функцій, виконання завдань і доручень; передбачати наслідки своїх рішень і дій та відповідати за них; обирати шляхи і засоби для досягнення поставленої мети.

Підлеглі мають бути впевнені у тому, що в будь-який момент їм надана допомога в здійсненні делегованих повноважень. Це сприятиме більшому порозумінню менеджерів і підлеглих, посилить довіру до менеджера, а також дасть йому можливість здійснити контроль, одержати інформацію про дії підлеглих.

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

Як уже зазначалося, делегування повноважень не знімає з менеджера відповідальності за результати роботи, за те, що і як роблять його підлеглі.

Вміння брати на себе відповідальність — важливий елемент готовності до виконання своїх функцій. Особливо це стосується тих випадків, коли рішення приймають в умовах суперечливих поглядів і рекомендацій, недостатньої інформації, коли велике значення мають інтуїція, передбачення, досвід, довіра до підлеглих.

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

У деяких випадках об'єктивний аналіз показує, що абсолютна більшість функцій, які виконує менеджер, досить успішно може здійснюватися на більш низькому рівні управління (помічниками, іншими підлеглими). Це означає, що немає підстав для збереження посади менеджера, і її слід скоротити.

Менеджер повинен враховувати, що підлеглі можуть виконувати делеговані ним обов'язки і добиватися потрібних результатів, проте, при цьому дії, принципи і методи виконання можуть бути зовсім іншими, ніж у нього. Не завжди менеджери готові з цим миритися.

Основні фактори, що перешкоджають активному делегуванню повноважень:

1. **Недовіра до підлеглих**, тобто відсутність у менеджера впевненості у тому, що вони якнайкраще виконають доручену їм роботу. Можна також передбачити реальний опір частини персоналу розширенню своїх повноважень.

2. **Недооцінка здібностей підлеглих**. Дуже часто вона має апіорний характер, тобто, не випробувавши підлеглих в умовах самостійної роботи і підвищеної відповідальності, менеджер вважає за неможливе делегувати їм навіть незначну частину своїх прав. Така недооцінка виникає нерідко з упевненості менеджера в тому, що, по-перше, прийняті ним рішення завжди оптимальні, а по-друге, що він сам зможе виконати роботу або завдання краще, ніж підлеглі. Така переоцінка своїх можливостей призводить до постійної зайнятості менеджера, бездіяльності і безініціативності підлеглих.

3. **Бажання керівника самому брати участь у розв'язанні всіх конфліктів і виробничих колізій**. Як правило, такий стиль роботи мало ефективний, призводить до втрати відчуття перспективи, обмеження активності працівників, величезної завантаженості менеджера.

4. **Неправильне розуміння престижності**. Деякі менеджери вважають, що вони повинні знати все про свою організацію (підприємство) і на вимогу вищої організації негайно дати вичерпну інформацію з будь-якого питання. Проте, менеджер не може і не повинен знати все. Він зобов'язаний розв'язувати найважливіші проблеми, що визначають діяльність організації.

Іншою інформацією має володіти штаб головного менеджера — апарат управління, якому і передають відповідні повноваження. Іншою важливою проблемою престижності є встановлений у ряді організацій порядок, відповідно до якого діловий лист або будь-який інший документ, який направляють на їхню адресу, має бути підписаний тільки першим

менеджером. Як правило, в цих документах йдеться про поточні, часто другорядні питання (наприклад, прохання щось прискорити, роз'яснити, змінити, перенести строки тощо). Постійна увага першого менеджера до таких питань негативно позначається на організації процесу управління.

5. **Дріб'язкова оцінка підлеглих**, у тому числі менеджерів підрозділів, бажання першого менеджера постійно вникати в усі деталі і моменти роботи, використання спроб робити будь-що не так, як він вважає за потрібне. Постійні зауваження, вказівки в процесі оперативної роботи призводять до втрати самостійності, зниження ініціативи і відповідальності працівника за справу.

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

7. **Наявність несанкціонованих завдань** має місце тоді, коли один функціональний менеджер (наприклад, менеджер відділу маркетингу, головний бухгалтер) прагне доручити виконання несанкціонованих першим менеджером організації завдань іншим підрозділам. Така практика дезорганізує роботу апарату управління, порушує принцип єдиноначальності, знижує ефективність контролю.

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

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

Пол Ньюмен визначив причини, з яких керівники відмовляються делегувати повноваження, а також чому підлегли ухиляються від відповідальності (рис. 3.5, 3.6).



Рис. 3.5. Причини небажання керівників делегувати повноваження (за Ньюменом)

Своє вміння делегувати повноваження менеджер може з певним ступенем умовності оцінити через аналіз відповідей на такі запитання:

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

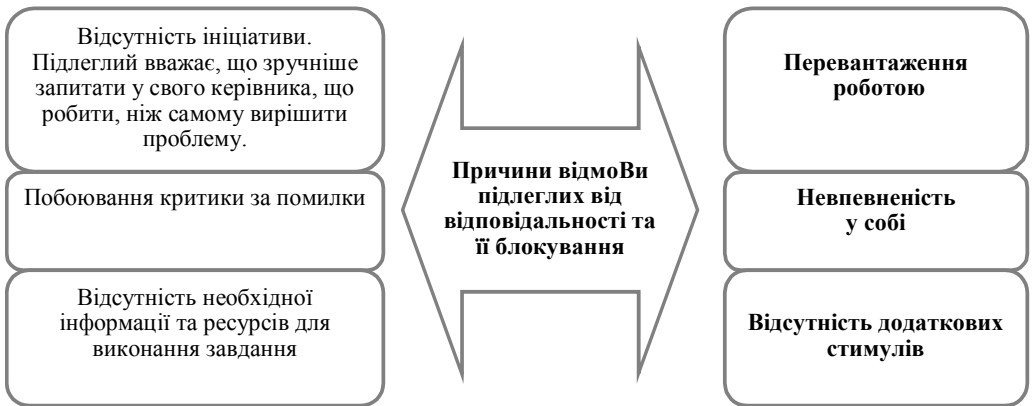


Рис. 3.6. Причини відмови підлеглих від відповідальності (за П. Ньюменом)

Якщо 6—7 відповідей на ці запитання стверджувальні, то доцільно переглянути існуючу систему делегування повноважень.

Припустимо, що Ви оцінили свої можливості для досягнення успіху в області керування і вирішили, що поряд з іншими талантами Ви маєте достатні ділові якості і здатні дотримуватися даного Вами слова. Проаналізувавши своє нинішнє становище, Ви знайшли нові можливості для росту — право самостійно вирішувати питання так, як Ви вважаєте за потрібне. Ви почали краще використовувати свій час, відводячи необхідну його кількість для самовдосконалення.

Тепер Ви можете зробити наступний крок для досягнення своїх цілей. Ви готові приступити до вивчення питання про те, як знаходитися одночасно в різних місцях. Неправдоподібно? Це не так. Передача частини ваших повноважень дасть вам можливість бути об'язаним про хід роботи на всіх ділянках, де Ви маєте відповідальних підлеглих, яким надали право вимагати, щоб Ваші завдання виконувалися саме так, як Ви вважаєте за найкраще. А для цього потрібно довідатися про повноту Вашої влади.

Влада, як і гроші, може бути збережена або розтрачена. Вона може бути віддана на зберігання або в ріст. Її можна розширювати заради неї самої. Вона може бути використана з марнотратною розкішшю. Вона може зробити все або нічого.

Перш ніж використовувати свої права з метою розширення їх сфери, Ви повинні:

- повністю оцінити свої права;
- вивчити вигоди і ризик, пов'язані з передачею частини своїх повноважень;
- довідатися про все можливе, про здібності і характер кожного з ваших підлеглих;

- використовувати передачу частини повноважень як метод стимулювання своїх підлеглих;
- практикувати передачу частини повноважень при кожній можливості;
- запровадити надійні методи звіту і контролю.

Відносно просто вимірити владу, яку Ви маєте завдяки посаді. Навіть якщо Ваша компанія не має розпоряджень щодо Ваших функцій і ніяких указівок про відносини з іншими службовцями компанії, Ви швидко зможете визначити сфери, в у яких маєте повну свободу дій, і ті, де Ви в ній обмежені. Цей процес складається з наступних 26 ітерацій-правил.

1. Складіть повний перелік своїх обов'язків і зробіть це письмово. Складіть заново список своїх обов'язків (кожний з них — це розпорядження, що вимагає певного результату), почавши з письмового опису своєї посади. Не довіряйте пам'яті.

Кожне завдання, що обумовлюється вашою посадою або вирішується завдяки їй, дає вам певні повноваження. Складіть перелік завдань, які Ви можете вирішувати самостійно, не звертаючись до вищих посадових осіб. Використовуйте окремий лист паперу для кожної категорії завдань.

Задачі менеджера можна віднести до однієї з наступних категорій:

1. *Завдання, що не вимагають контролю.* Певна кількість ваших завдань оцінюється тільки за досягнутими результатами. Ви можете розпочати будь-які дії, які для досягнення мети (у межах норм, встановлених загальною політикою підприємства, уникаючи дублювання або порушення законів). Ви повинні доповідати тільки про результати, якщо не стане очевидним, що Ви не в змозі досягти очікуваних результатів.

2. *Завдання, що вимагають звичайного контролю.* Тут Ви вільні на власний розсуд змінювати або застосовувати звичайну процедуру і доповідати про результати лише у встановлений час. Такі доповіді необхідно робити досить часто, щоб бачити, чи здатні Ви виконати завдання у встановлений термін.

3. *Завдання, що вимагають спеціального контролю.* Для їх виконання Вам, можливо, треба буде вдаватися до крайніх заходів, щоб уникнути зупинення виробництва. Ви зобов'язані доповідати як про труднощі, так і про свої дії, розпочаті для ліквідації цих труднощів відразу ж після їх виникнення.

4. *Завдання, що вимагають повного контролю.* При їх виконанні не допускається жодних відхилень від встановленого порядку без попередньої згоди вашого начальства. Наприклад, при найменшій загрозі аварії Ви повинні дати сигнал тривоги і чекати на допомогу.

Ви можете виміряти свою владу вашим правом дозволяти певні дії, що потребують використання грошових фондів, без консультації зі своїм начальством.

Якщо Ви начальник відділу компанії, яка має свій власний бюджет, і маєте право витратити бюджетні кошти на власний розсуд, то це значить, що Ви маєте у своєму розпорядженні необмежену владу, право самостійно керувати справами; Ви дійсно є президентом маленької філії компанії. У відповідності зі своїм положенням Ви можете здійснювати загальне керівництво.

Однак у більшості випадків Ви матимете право використовувати кошти лише на деякі спеціальні цілі. У переліку ваших завдань виділите ті, на вирішення яких Ви можете витратити гроші по власному розсуді. Це головним чином і будуть ті задачі, на виконання яких Ви витрачаєте більшу частину свого часу. Отже, відносно них і потрібно в першу чергу порушувати питання про передачу ваших повноважень.

Ви, напевно, здивуєтеся, довідавшись, що ваші фактичні повноваження значно ширші, ніж це відповідає вашій посаді. Можливо й таке, що Ваш безпосередній начальник відмовився від своїх прав, але не передав їх Вам. Таким чином, у Ваших руках зосереджуються значні ресурси у вигляді «ілюзії влади», тобто право контролювати ситуацію, яка може виникнути, але навряд чи виникне.

Така «ілюзія влади» марна для вас, якщо тільки Ви не збираєтеся нею скористатися, якщо трапиться така нагода. Покладатися на це — значить жити у світі ілюзій. Але якщо така нагода випаде і Ви зможете нею скористатися, то Ви підете далеко вперед у досягненні мети — розширенні своїх прав і повноважень.

Включіть у Ваш перелік усі права — і ті, котрі Ви фактично маєте, і ті, що можуть виникнути у Вам за певних обставин. Не залишайте нічого для здогадів.

2. Користування Вашим переліком. Кожне завдання, вирішення якого належить до Вашої компетенції, є сприятливою можливістю для розвитку управлінських здібностей.

Уважно перегляньте перелік своїх обов'язків і вивчіть елементи кожного завдання, яке Ви змогли б довірити підлеглим, за умови, що вся повнота влади залишиться за Вами. Приступаючи до вирішення нового завдання, визначитесь, яку частину своїх повноважень Ви могли б довірити підлеглим. Це залежить ще й від того, що Ви будете хотіти від підлеглого:

- 1) тільки результатів;
- 2) щотижневої (щоденної, щогодинної) доповіді про хід виконання завдання;
- 3) докладного виконання інструкцій при дозволі свободи дій лише у разі крайньої необхідності;
- 4) точного дотримання інструкцій за умови, що він негайно сповістить Вам про появу якихось ускладнень.

Склавши такий перелік, Ви тим самим відобразили в ньому свої повноваження як керівника і забезпечили можливість передачі їх іншим особам. На основі минулого досвіду Ви можете давати все більше і більше доручень іншим, але перш ніж Ви здійсните це, вивчіть вигоди і ризики, пов'язані з передачею частини повноважень: що Ви можете виграти при передачі частини своїх повноважень? Що втратите, якщо ризикнете і зазнаєте невдачі? Що станеться, якщо Ви не будете наполягати?

Щоб об'єктивно відповісти на ці запитання, Ви повинні брати до уваги не тільки власну точку зору. Ваша відповідь залежатиме від того, чи зумієте Ви:

- поглянути на ці запитання очима свого начальника;
- вивчити загальний підхід до вирішення даної проблеми;
- визначити, як вплине передача повноважень на ваших підлеглих.

3. Подивіться на ці запитання очима свого начальника. Вивчіть вигоди і ризики від передачі повноважень. Ви легко зрозумієте усі вигоди, що випливають з передачі вам частини повноважень від вищого начальства.

1. Ви зможете відразу ж діяти згідно з обставинами, не витрачаючи часу на зв'язок з керівництвом.

2. Ви можете дати більше часу Вашому начальству, оскільки не треба буде безперервно набридати йому з тими самими запитаннями.

3. У Вас буде додатковий спонукальний мотив до збереження своїх повноважень. Право користуватися ними є умовним: Ви втратите його, якщо будете зловживати.

4. Ви належите до кола керівників. Оскільки Ви можете спонукати компанію до певних дій, Ви говорите «ми», маючи на увазі компанію. Ваші інтереси є інтересами компанії.

5. Оскільки Ваш начальник покладається на вашу кмітливість, Ви поважаєте і його думку. Це додає вам впевненості у собі і гордості. Це спонукає Вас довести йому свою готовність діяти знову і знову.

Але якщо Ви замислитеся про подальшу передачу частини своїх повноважень, Ви почнете зважати й на незручності. Ви говорите собі, що це вигідно тільки в тому випадку, якщо інші використовують Ваші права мудро, для збільшення Ваших досягнень. Але завжди є небезпека того, що вони, володіючи меншим досвідом і, можливо, меншими знаннями про певні обставини, можуть розпочати зміни, які Ви вже безуспішно намагалися зробити і переконалися в їх марності.

Час, який Ви заощадите у випадку, якщо при прийнятті певних рішень Вас замінить один з Ваших підлеглих, може бути знову втрачений, якщо він прийме помилкове рішення. Виправлення помилки може зайняти більше часу, ніж недопущення безконтрольних дій.

Влада може присипляти, замість того щоб спонукати до дій. Ваші підлеглі можуть переоцінити свою значимість, і влада може їх сп'янути.

Для того щоб об'єктивно розібратися в ризику і вигодах, що виникають при передачі влади, поставте себе на місце боса і подумайте тільки про ризик, якому він піддається, передаючи свої повноваження вам. Якщо зможете виправдати його ризик, тоді у Вас буде достатньо обґрунтований критерій для передачі частини своїх повноважень підлеглим.

4. Вивчіть загальний підхід до вирішення даної проблеми.

Одна людина може виконати роботу однієї людини. Правда, деякі можуть зробити більше за інших, однак існує межа скільки може виконати навіть дуже здібна людина, витрача-

ючи усі свої сили. І єдиний спосіб, який дозволяє керувати складною організацією, полягає в тому, що Ви залишаєте за собою координацію основних робіт, передаючи іншим права на здійснення менш значних завдань. Чим більше людей буде представляти Вас, тим більша кількість людей матиме право приймати рішення від вашого імені, тим більший обсяг роботи Ви зможете виконати. Отже, сила керівництва полягає в здатності використовувати творчі сили інших, бути лідером. Уміння ж бути лідером у першу чергу вимагає уміння поважати право інших вирішувати, а це означає передачу частини повноважень туди, де приймаються найбільш ефективні рішення.

Передача повноважень не завжди розумна. Якщо Ви прагнете до такого виконання службових обов'язків, що складатиметься тільки з виконання суворо регламентованої роботи, то передача частини своїх повноважень виявиться штучною і шкідливою. Штучною тому, що це є вивертом, а шкідливою тому, що рано чи пізно підлеглі зрозуміють, що це виверт, і будуть їй противитися.

У деяких організаційних підрозділах, а іноді й у всій організації, де умови залишаються відносно незмінними або де їх регулюють, передача повноважень стає непотрібною і нерозумною. Керівництво технічною виробничою діяльністю, де необхідні наукове планування і контроль для отримання ефективних результатів, є лише одним із прикладів. Локальні спроби змінити складний технологічний процес, навіть якщо вони і спрямовані на те, щоб рухати його, можуть заподіяти набагато більше неприспосібностей, ніж повне зупинення процесу. Кожна людина при такій організації має чітко розуміти, які дії він може зробити для виправлення помилок, а які не може. При належному навчанні і досвіді кожний робітник може зробити — це на місці, але завжди за умови, що він цілком усвідомлює ефект від запропонованих змін.

Але обставини залишаються незмінними або можуть бути об'єктом регулювання в деяких сферах управління.

Передача повноважень допомагає прийняттю рішень. Зовнішні обставини змінюються, що вимагає від керівника негайних рішень, нововведень, змін і балансування.

Робота головного керівника не може бути обмежена певними рамками, тому що він повинен вирішувати непередбачені проблеми. Ось чому уміння бути лідером так важливо в управлінській діяльності. Люди по-різному реагують на різні обставини, і обов'язок керівника полягає в умінні впливати на своїх підлеглих так, щоб вони реагували розумно і належним чином за будь-яких непередбачених обставин.

Першою і найголовнішою функцією керівника є вирішення непередбачених проблем. Як би ретельно Ви не планували, як би прекрасно не організовували, як би добре не починали справи, у будь-якій роботі можуть виникнути непередбачені ускладнення. І керівник повинен звести їх до мінімуму, усунути їх якнайшвидше і з найменшим збитком, відрегулювати процес роботи так, щоб надолужити згаяний час і увійти в рамки встановленого графіка роботи або переглянути його, якщо в тому є необхідність. Така робота вимагає права вирішувати всі питання на місці.

5. Визначте, як вплине передача повноважень на ваших підлеглих

Багато керівників розглядають владу як форму суто особистої довіри. Вони вважають, що повинні особисто слідкувати за виконанням кожного завдання, приймати або брати участь у прийнятті будь-якого рішення, щоб виправдати довіру, якою вони користуються.

Таке використання влади дуже подібне до встановлення в центрі великої кімнати з високою стелею лампи в 1000 Вт для освітлення столів десяти співробітників. Якщо ця лампа висить достатньо високо, щоб освітити всю площу, то вона знаходиться занадто високо, щоб освітити всі місця. А ось лампи в 100 Вт, розміщені над кожним столом, дадуть достатнє освітлення всім.

Влада подібно до світла — зменшується зі збільшенням відстані від її джерела. Але щоб ефективно «освітити владою» роботу десяти підлеглих, Ви повинні використовувати Вашу владу одночасно в десятих місцях. Очевидно, Ви зможете це зробити тільки шляхом передачі частини своїх повноважень.

Ваш обов'язок полягає в тому, щоб домогтися результатів. Коли Ви приймаєте призначення, Ви тим самим погоджуєтеся прийняти на себе обов'язок домогтися певних результатів. Ви можете розділити владу з іншими, зробивши їх відповідальними перед Вами. Але коли приходить час звітувати за роботу в цілому, вся відповідальність за виконані і не виконані обов'язки лягає цілком на Вас.

Як позичка грошей спричиняє зобов'язання їх повернути, так і передача частини своїх повноважень підлеглим зобов'язує їх домагатися певних результатів у роботі. Передача частини своїх повноважень діє точно за таким же принципом. Ви вільні використовувати свою владу, як Вам заманеться, але якщо, використовуючи її, Ви не досягли певних результатів, то вибуваєте з гри. Ви не потрібні, і начальство воліє мати справа безпосередньо з вашими підлеглими.

Ви несете відповідальність, коли передаєте частину своїх повноважень. Якщо це лише полегшить виконання Ваших особистих обов'язків, то це викличе загальне нарікання з боку недооцінених підлеглих: «Іван пироги пече, а ледарю Федорові — повага і шана». Така передача обов'язків часто доводить вищому керівництву (якщо воно зрештою це виявляє), що працівнику, який передає без остатку свої обов'язки іншим, нічого робити в організації. Його посаду й, імовірно, ще пар таких адміністративних посад можна ліквідувати без будь-яких наслідків для ефективної роботи організації.

Подібні відкриття робляться досить часто, змушуючи багатьох навіть дуже здібних керівників косо дивитися на передачу частини своїх обов'язків. Тому вони усе роблять самі: працюють до повної знемоги, нерозумно намагаючись охопити всі справи одночасно, витрачаючи на це всі свої сили.

Обставина, що свідчить на користь делегування частини повноважень, полягає у тому, що керівник, отримуючи більше вільного часу, може працювати менш напружено. Це передбачає, що він здатний творчо використовувати більше часу. Якщо ж Ви проводите час, що звільнився, у тривожному очікуванні можливих помилок з боку Ваших підлеглих, тоді передача частини ваших обов'язків викликає лише напругу замість полегшення. Тому перш ніж Ви передасте кому-небудь частину своїх повноважень, обґрунтуйте підставу для цього. Якщо Ви це зробите, перш ніж узятися за вирішення важкого, що не терпить зволікання завдання, яке під силу лише Вам, то Ви зміцните своє становище, тому що продемонструєте свою здатність користуватися ще більшими правами.

Стримування від передачі частини своїх повноважень може вам дорого обійтися. Якщо Ви відмовляєтеся передати іншим якусь частину своїх повноважень, то тим самим прирікаєте себе на безперервне «смикання» і поступово тонете у вирішенні завдань. Ваші підлегли повинні мати швидкий і легкий допуск до Вас, якщо вони зобов'язані одержувати розпорядження, необхідні для виконання доручених їм функцій. Вам доведеться приймати рішення в частки секунди з питань, які мають бути розглянуті вдумливо, без поспіху. Зрештою, при такій практиці Ви ризикуєте прийняти більше неправильних рішень, ніж зробили б Ваші підлегли. Але хто б у Вашому відділі не припуститься помилки, відповідати за неї доведеться Вам.

Відмова від передачі частини своїх повноважень впливає на ваших підлеглих так само згубно, як і на вас. Якщо вони змушені приходити до Вас за розпорядженням по кожній дріб'язковій справі, то вони просто втрачають свій час. Ще важливіше те, що вони позбавляються ініціативи і самостійності. Вони втрачають повагу своїх підлеглих, тому що нічого не можуть вирішити без Вас або навпаки, здобувають симпатії за Ваш рахунок. Вони стають збудженими, нетерплячими і злопам'ятними, якщо не можуть одержати розпорядження, потрібні їм негайно. Вони перестають ототожнювати себе з керівництвом і мовчки приєднуються до груп, які вороже до них ставляться, або ж мобілізують усі свої маленькі права і починають «відіграватися» на підлеглих. Не маючи доброзичливої підтримки підлеглих, Ви змушені будете відокремитися від них і підтримувати відчуженість, щоб тримати їх у покорі. На примусове нав'язування влади Ви можете витратити всю свою енергію. Це буде шалений біг на місці. Якщо Ви на секунду зупинитесь, щоб перевести подих, то можете опинитися за бортом.

6. Довідайтеся про здібності й характер кожного з Ваших підлеглих

Ризик, пов'язаний з передачею частини своїх повноважень іншим, вимагає не допускати до влади тих, хто нею зловживає. Ніщо не може зрівнятися з цією руйнівною силою. Там, де приймаються в розрахунок результати роботи колективу в цілому (а при керуванні майже завжди це є єдиною обставиною, з якою доводиться рахуватися при оцінці роботи за великий проміжок часу), надання влади такій людині на один день може створити такі утруднення, які й найкраще керівництво не зможе ліквідувати за цілий рік.

Оскільки Ви захотіли навчитися бути одночасно в кількох місцях, Вам належить делегувати частини своїх повноважень підлеглим, на яких Ви можете покласти, знаючи, що їх

реакція на певні обставини буде дуже схожою на Вашу, і вони зможуть відповідно вплинути на своїх підлеглих. Дуже важко знайти людей, які зможуть Вас представляти. Це саме те, що робить передачу частини своїх повноважень однією з найважчих проблем, які Ви зустрінете на своєму шляху до вищої управлінської роботи.

Здатність людини застосовувати владу в даній ситуації не може бути точно визначена заздалегідь, до її випробування на практиці. Саме тому вашим підлеглим буде важко зрозуміти, чому Ви не можете надати їм великої влади доти, доки вони крок за кроком не доведуть свою здатність використовувати цю владу належним чином. Вони хочуть кинутися у вир подій і плисти або потонути. Ви ж маєте простежити за тим, щоб той, хто може плавати, отримав можливість довести це. Однак Вам належить вжити заходів обережності і не дати тим, хто не вміє плавати, виплеснути всю воду з басейну. Перш ніж Ви передасте частину своїх повноважень кому-небудь з підлеглих, упевніться, що він:

- технічно цілком компетентний у даній галузі;
- прагне до управлінської роботи;
- має риси характеру, яким Ви можете довіряти.

7. Встановіть технічну компетентність

Якщо Ви працюєте в середній компанії, Ваші підлеглі, імовірно, перевіряються професійними працівниками відділу кадрів і їх технічна кваліфікація встановлюється перш, ніж вони приймаються на роботу. У будь-якому разі Ви можете легко встановити їхню технічну компетентність за їх поточною роботою. Однак не задовольняйтеся власною оцінкою. Упевніться, що їхні безпосередні підлеглі поважають їхні знання. Кілька днів спостережень за ким-небудь зі своїх співробітників з урахуванням зауважень і відношення його колег або власних підлеглих покажуть Вам, чи вважають вони, що він знає свій предмет.

8. Визначте здатність ваших підлеглих керувати роботою

Вам не обов'язково намагатися влізти в душу свого підлеглого, щоб мати уявлення про його здібності. Втягніть його в невимушену бесіду — і відразу зможете визначити його ставлення до справи, до інших співробітників і до самого себе. Перегляньте основні положення наведеної вище таблиці, за допомогою яких Ви оцінили власні здібності до вищої управлінської роботи, і Ви зможете дати об'єктивну оцінку здібностей свого підлеглого. Стежте за тим, щоб кожний Ваш підлеглий:

- був реалістом;
- вмів усе схоплювати на льоту і застосовувати отримані знання;
- мав певну здатність організувати роботу інших і керувати нею.

Упевніться в тому, що він поділяє Ваші погляди на основі керування і буде виявляти терпимість до індивідуальних рис характеру, що не заважають роботі, а також нетерпимість до всіх слабкостей, що несприятливо відбиваються на ній.

Не підходьте до оцінки своїх підлеглих з позиції особистих симпатій чи антипатій. Зробіть взаємну повагу критерієм Вашої оцінки здібностей підлеглого заміняти Вас. Вам, звичайно, хочеться, щоб Вас любили, і дуже приємно мати групу підлеглих, з якими Ви могли б, скажімо, пожартувати. Але жарту без взаємної поваги до сумлінного виконання своїх обов'язків можуть згубно вплинути на Ваш авторитет.

Люди хочуть, щоб ними керувала енергійна, знаюча людина. Найбільш упевнено вони почуваються тоді, коли їх змушують виявляти свої службові якості, навіть якщо вони цим обурюються.

9. Визначте і використовуйте риси характеру підлеглих

Риси характеру підлеглого не можна точно визначити, про них можна тільки скласти думку. Оцінка характеру підлеглого виявляється в ступені довіри до нього, а це може бути і помилковим.

Вивчаючи своїх підлеглих, Ви визначаєте, яка їх працездатність, утворення, прийоми в роботі, взаємини з робітниками та службовцями. Це дає реальну підставу судити про достоїнства їхнього характеру.

Зробіть довіру підлеглих і перевірте, як він до цього віднесеться, — це єдиний шлях реалістичної оцінки характеру. Сприятливо оцінивши здатність підлеглого до управлінської роботи, Ви тим самим визнаєте його чесність і сумлінність, невіддільні від службової ретельності. Роблячи йому довіра, Ви тим самим випробовуєте зазначені риси його характеру.

Уселите своїм підлеглим, що Ви цілком довіряєте їм. Вони виявлять свій характер навіть тим, як сприймуть це. Але і ви, у свою чергу, покажете їм свій характер. Якщо Ви будете

демонструвати готовність цінувати результати їх допомоги, вони цілком віддадуть у ваше розпорядження усі свої здібності. Ви будете просуватися уперед усі разом. Взаємна довіра — загальна основа делегування частини своїх повноважень.

10. Використовуйте передачу частини своїх повноважень як засіб стимулювання підлеглих

Коли йдеться про передачу частини своїх повноважень іншим, те це не виходить, що ми говоримо тільки про підвищення ефективності вашої роботи. Мова йде й про те, як використовувати цей аспект управлінської політики, щоб змусити підлеглих працювати більш ефективно, одержувати задоволення від роботи, а тим самим і від життя. Існує визначений по рядок правильного використання передачі частини своїх повноважень.

Його вивчення допомагає:

- використовувати передачу частини своїх повноважень для зімкнення включених у групу осіб;
- використовувати передачу частини своїх повноважень так, щоб підсилити загальну взаємну зацікавленість підлеглих;
- не намагатися передати своїм підлеглим ті повноваження, якими вони вже користуються завдяки займаному їм положенню;
- вибирати своїх помічників з урахуванням думки групи;
- не виражати визначеним підлеглим свого співчуття з приводу існування протиріч між їх індивідуальними інтересами і загальними результатами, яких Ви домагаєтесь від групи в цілому.

11. Використовуйте передачу своїх повноважень для зімкнення включених у групу осіб.

Ваше оточення — це штучне створена група, структурна одиниця, призначена для спеціальної мети, що вимагає наявності людей різних спеціальностей. Імовірно все, що ці люди добровільно і поза роботою ніколи не були б зв'язані один з одним. Для того щоб домогтися від такої групи найбільш ефективної роботи, потрібно згуртувати її, виховати в кожного окремого працівника почуття спільності, щоб кожний відчував гордість за свою приналежність до цієї групи.

Кожна група працівників обов'язково чим-небудь відрізняється від інших груп. Це можуть бути й особливості пропонованих вимог, і якість закінченої роботи, і сотні інших факторів. Намагайтеся максимально використовувати всі ці фактори, щоб згуртувати своїх співробітників у групу, що переслідує загальну мету, і зробити цю групу унікальною.

Чим більш різні й разом з тим, чим більш взаємозалежні задачі робочої групи, тим легше досягти духу згуртованості. При виконанні однакової роботи тим самим способом кращі працівники незабаром починають зауважувати, що вони виділяються більшою продуктивністю; вони повинні тоді послабляти своя заппадливості, щоб бути прийнятними для всієї групи в цілому. Якщо в кожного є визначена робота і визначене право вирішувати всі питання, зв'язані з нею, а також розуміння свого внеску в загальний робочий процес, то тоді кожний — незалежно від своїх особистих і суспільних поглядів — розглядає себе як частину групи.

12. Використовуйте передачу частини своїх повноважень так, щоб підсилити загальну взаємну зацікавленість підлеглих.

Надання підлеглим частини своїх повноважень для рішення визначених задач — це самий надійний спосіб змусити їх діяти відповідно до ваших устремлінь. Помнете, що кожна людина є вищим авторитетом у відношенні своєї роботи: він приймає остаточне рішення про те, виконувати її щонайкраще чи ні. Якщо вам вдасться домогтися того, щоб ваші підлегли прагнули виконувати доручену роботу так, як Ви цього хочете, вважайте, що Ви досягли головного рубежу в створенні сповненої групи.

Психолог Гарольд Дж. Левіт в одній зі своїх праць сказав з цього приводу: «Якою б владою не володів реформатор, як би високо він ні «піднісся», але доля виконання будь-якого рішення знаходиться не в його руках, а в руках безпосереднього виконавця. Це може бути навіть службовець, який одержує найменшу зарплату, але саме він вирішує, чи виходити йому на роботу. Щось «змінює» лише той, хто реально робить цю зміну. Якийсь А може робити більший або менший вплив на стан справ, він може рвати і метати, умовляти Б, погрожувати йому або карати; але тільки Б (він навіть може бути нерозумним, безрозсудним)

приймає рішення — змінить він щось чи ні. Більше того, саме А почуває незручність, якщо його вимоги залишилися незадоволеними. Саме тому А залежить від Б».

Якщо кожний член групи поступається Вам своїм правом розпоряджатися собою, група робить Вас своїм керівником. За допомогою розумного керівництва Ви можете згуртувати групу в єдине ціле. *Кваліфіковане керівництво і розумна передача частини своїх повноважень* підлеглим зроблять групу згуртованою і високопродуктивною.

Влада, яка використовується в межах ваших повноважень, — це єдиний засіб досягти справжнього керівництва. Використовуйте ж її *негайно і справедливо* через своїх головних помічників.

Розглядайте самого себе як безстороннього губернатора важливої області якоїсь сильної республіки. Вам довірили її, і Ви повинні керувати нею, з одного боку, в інтересах її мешканців, з іншого — в інтересах України. Ваше завдання — обкладати населення податками і збирати мита відповідно до законів республіки й у той же час сприяти добробуту її жителів. Ви одночасно і головний суддя, і голова виконавчої влади цієї області, але і над Вами є судді, які можуть переглянути і навіть скасувати ваші рішення. Періодичні інспекційні «набіги» членів законодавчої палати країни пом'якшують ваш єдиновладний контроль, але вам залишається можливість діяти на власний розсуд, слідкувати за дотриманням законів і справедливості у всіх справах, що мають відношення до ваших підопічних, — доти, доки Ви збираєте достатньо податків, щоб задовольняти вимоги високих інстанцій вашого уряду. Ви, звичайно, не можете самі обкладати податком і збирати мита; найкраще, що Ви можете зробити, — це призначити помічників, які будуть представляти Вас і безперешкодно вести всі цивільні справи.

Ви вимагаєте від своїх підлеглих відданості та ретельності у виконанні Ваших настанов, але як би Ви не намагалися, Ви не можете повністю компенсувати їхні втрати. З самого початку Ви повинні показати, що хочете від них тільки того, на що маєте право, а саме: підтримки у виконанні певних завдань. За це Ви гарантуєте їм справедливу винагороду. Однак вони не мають щодо Вас жодних зобов'язань, як і Ви щодо них.

13. Не намагайтеся передати підлеглим повноваження, якими вони вже користуються завдяки своєму положенню.

Коли Ви «повертаєте» кому-небудь права, які вам ніхто не давав, то тим самим ви накликаєте до себе презирство з боку тих, кому вони фактично належать.

Не можна наділити людину самоповагою, гідністю чи умінням виявляти своє «я». Можна тільки утриматися від спроб позбавити його цих якостей. Ви не можете «наділити» людину престижем, досконалістю, впевненістю протягом тривалого часу. Ви здатні лише дати їй можливість досягти цього. Усе, що Ви можете дати своїм підлеглим, — це розумне керівництво, тобто можливість використання під вашим началом усіх прав кожного члена групи в комбінації з вашою владою з метою досягнення найбільшого успіху всієї групи і кожного її члена зокрема. Ваші наймолодші службовці мають право на справедливе ставлення до них з боку осіб, призначених вами для керівництва. Ви вправі розраховувати на лояльність тих, кому передали частину своїх повноважень. Якщо обидві ці умови дотримуються, то Ви маєте сильну групу, об'єднану прагненням досягти спільної мети, а це все, що потрібно для реалізації ваших планів.

14. Набирайте своїх помічників з урахуванням думки групи

При виборі помічника необхідно насамперед переконатися в тому, що він спроможний виконувати доручену йому роботу. Якщо у Вас тільки один підлеглий здатний виконувати певну роботу, то Ви змушені будете призначити саме його; якщо їх декілька — виберіть такого, який не тільки може добре справлятися з поставленим перед ним завданням, а й з любов'ю ставитиметься до своїх обов'язків.

Якщо декілька підлеглих однаково придатні для виконання функцій помічника, то при остаточному виборі вам належить керуватися не особистою думкою, а прийнятністю даної людини для групи в цілому. Уникайте призначати своїх друзів і улюбленців, якщо тільки вони не є друзями й улюбленцями всієї групи. Якщо це можливо, то намагайтеся своїм помічником призначити людину, яку б вся група одноставно обрала своїм лідером. Визнавши вибір групи, Ви тим самим завоюєте її, а разом з тим і лояльність її безпосереднього керівника. Його вплив — це і ваш вплив, доти, доки Ви користуєтеся ним розумно.

Призначаючи помічника і надаючи йому певні повноваження, Ви тим самим дозволяєте йому керувати роботою ваших підлеглих так, щоб домагатися потрібних вам результатів.

Ваш помічник має право одержувати й оцінювати результати діяльності підлеглих, узагальнювати їх і подавати на ваш розгляд загальні підсумки роботи. Використовуючи отримані повноваження, він має право спрямовувати зусилля підлеглих на власний розсуд для досягнення необхідних результатів.

Передачу частини своїх повноважень призначеній вами особі не можна вважати завершеною, а тому й ефективною доти, доки про це не довідаються всі зацікавлені особи. Передаючи підлеглому частину своїх повноважень, Ви дієте як лідер усієї групи. У свою чергу, підлеглий, якому Ви передали повноваження, стає лідером меншої групи. Однак, без вашої допомоги він навряд чи зможе зайняти це положення, тому що делегування повноважень супроводжується також передачею довіри.

Широке оповіщення про призначення вашого помічника переслідує дві мети: з одного боку, в очах підлеглих призначена вами особа стає повноважним представником влади, з іншого боку — це підсилює почуття відповідальності помічника перед вами. Передача йому певних повноважень показує, що він користується вашою довірою, отже, має право на довіру підлеглих. Будь-яка провина підлеглого перед вашим помічником стає, таким чином, провинною перед вами.

Якщо Ви працюєте в порівняно невеликій установі, де немає потреби в помічниках, і Ви маєте справу безпосередньо з усіма підлеглими як з рівними собі, то ставитесь до розподілу обов'язків з такою ж увагою, з якою Ви підходили б до вибору свого помічника.

Найбільш складні завдання доручайте найбільш кваліфікованим працівникам за умови, що вони також зацікавлені в їх виконанні. Якщо ж ваші підлегли можуть однаково добре виконувати всі доручені їм завдання, рівномірно чергуйте їх при розподілі завдань, щоб найкраща робота не дісталася сильнішим, а найгірша слабким підлеглим.

15. Не показуйте підлеглим своїх почуттів

Ніколи не показуйте підлеглим свого співчуття при зіткненні їхніх індивідуальних інтересів з цілями, переслідуваними керівництвом. Виражайте їм довіру, розуміння, не вимагаючи взаємності.

Робіть так, щоб про всі пропонувані зміни підлегли дізнавалися від вас. Як тільки Ви визначили план дій, поясніть заздалегідь причини майбутніх змін, вашу загальну політику. Особливо зверніть увагу на те, щоб підлегли зрозуміли, чому їм забороняється що-небудь робити, для чого вводяться ті або інші заборони, але не вдавайтесь в крайності. Не треба великого розуму, щоб зрозуміти, чому, наприклад, забороняється паління в приміщеннях з вибуховими газами. Однак пам'ятайте, що навіть ті правила і розпорядження, які викликані турботою про здоров'я і безпеку підлеглих, певною мірою обмежують індивідуальну свободу.

Головне, не повинно бути ніяких штучних перешкод між підлеглими і тим, до чого вони прагнуть, тому що їхні цілі збігаються із спільними. Усуньте будь-які перешкоди. Якщо ж виникають такі, які не можна усунути без того, щоб не зашкодити роботі, потрібно їх обґрунтувати і (або) змусити підлеглих зрозуміти, що це є умовою їх роботи і вони зобов'язані з цим змиритися. Або ж просто вам доведеться знайти інших працівників, які згодні прийняти встановлений розпорядок.

Існують зовнішні й внутрішні перешкоди, які стоять між службовцями й ідеальним виконанням роботи. Фізичний, людський і ситуаційний бар'єри, робоче місце (пам'ятайте, що кабінет начальника — це теж робоче місце), персональні взаємини, правила розпорядку — це зовнішні бар'єри. Їх відносно просто аналізувати і контролювати, вони є умовами наймання і приймаються більшістю розсудливих людей у тому вигляді, в якому вони існують. Внутрішні бар'єри — це конфлікти між особистими прагненнями індивідів — складніше знайти і мати з ними справу.

16. Практикуйте передачу частини своїх повноважень при кожній можливості

Ефективність безпосереднього керівництва обмежена. У рідких випадках воно перевищує за 12 осіб, що приблизно відповідає невеликій структурній одиниці маленької установи. Якщо Ви плакаєте надію дорости до вищої управлінської посади, то вам належить бути більше ніж безпосереднім керівником, хоча певною мірою Ви завжди залишитесь таким. Якщо у ваших підлеглих немає об'єктивної можливості висловлювати свої особисті судження, то створіть необхідні умови для того, щоб вони могли це робити. Якщо ж серед ваших підлеглих немає нікого, хто б міг висловлювати прийнятні судження, підготуйте ко-го-небудь, хто зміг би це робити.

Ступивши на шлях досягнення вищої керівної посади, Ви не повинні замислюватися над питанням, коли передавати свої повноваження підлеглим. Це варто робити постійно і по-ростаючій, якщо для цього є можливість. А вона з'явиться, якщо Ви будете передавати свої повноваження підлеглим, керуючись інтересами не власного престижу, а винятково справи.

17. Уявіть себе в кріслі керівник.

Відразу ж приступайте до розгляду проблем отримання і використання влади й авторитету. Чітко уявіть собі межі вашої відповідальності незалежно від її величини. Розглядайте підлеглу вам структурну одиницю як окрему, ізольовану, як компанію усередині компанії. Ваша організація існує тільки для задоволення потреб більш великої організації, так само як й інші структурні підрозділи, але від цього вона не є менш самостійною.

Президент правління великої компанії (незалежно від його поінформованості в справах компанії) практично не в змозі планувати і керувати одночасно виробництвом, збутом продукції, фінансовими справами тощо. Охопити всі деталі керівництва одній людині просто не під силу виходячи з наявного в його розпорядженні часу.

18. Передавайте свої повноваження підлеглим, керуючись інтересами не власного престижу, а винятково справи.

Передаючи іншим особам частину своїх повноважень, Ви насамперед маєте прагнути позбутися суто наглядацьких обов'язків, що заважають вам повніше розкрити свої управлінські здібності. Зберігайте здоровий глузд і почуття гумору, розглядаючи себе як главу компанії усередині компанії. Якщо у своїх діях Ви керуєтеся бажанням показати себе важливою персоною, то дуже легко можете стати смішним в очах своїх колег і підлеглих а отже, зазначаєте поразки перш ніж розпочнете бій.

19. Використовуйте передачу повноважень як засіб посилення впевненості підлеглих у власних силах

Якщо підлеглий гідний тих повноважень, які Ви йому передаєте, то він використає їх з найбільшим ефектом, не вимагаючи від Вас постійного керівництва і контролю. Але якщо він звертається до Вас з кожного питання, навіть самого тривіального, якщо не приймає рішень, яких Ви вправі очікувати від нього, то Ви з таким же успіхом можете самі виконати доручену йому роботу. Даючи йому відповіді на всі запитання, Ви марнуєте час, замість того щоб виграти його.

Однак це не означає, що Ви не повинні допомагати підлеглим, навпаки: ваша допомога має збільшити їхню впевненість у власних силах і здібностях. Передаючи їм частину своїх повноважень, Ви зобов'язані пояснити, де і яким чином вони повинні знаходити відповіді на запитання, які виникають для самостійного їх вирішення. Ви можете безпосередньо вирішувати нагальні проблеми тільки тоді, коли Ви є єдиним джерелом інформації, або ж якщо бракує часу, якщо надійний підлеглий самостійно знайде рішення. Якщо Ви зрозуміли що постійно відповідаєте на ті самі запитання тих самих підлеглих, поясніть ще раз їх обов'язки, які накладає на них службове становище або дані їм повноваження.

20. Будьте готові підтримувати підлеглих

Якщо Ви залишили за собою право вирішувати певні питання, то будьте готові прийняти по них рішення одразу ж, як тільки у цьому виникне необхідність. Обов'язково усвідомте всі умови і факти, потрібні для прийняття подібних специфічних рішень. І якщо в цьому виникає нагальна потреба, підкріплена переконливими фактами, не дивуйтеся.

Ніколи не посилайте підлеглого назад до його начальника за остаточним вирішенням тих питань, які Ви залишили за собою. Ніколи не йдіть самі до вищого начальства за вирішенням тих питань, що входять у коло ваших обов'язків, якщо не з'явилися які-небудь нові важливі фактори. Повноваження вам були передані для того, щоб хоч якоюсь мірою полегшити важкий тягар ваших керівників. А якщо Ви не знаходите, кому далі передати повноваження, то беріть на себе всю відповідальність.

21. Беріть до уваги можливість помилок

Помилка — діяльність або бездіяльність людини, яка призвела до порушення у роботі.

При передачі підлеглим повноважень на прийняття самостійних рішень варто враховувати можливість помилок і робити на це відповідну знижку. Варто очікувати, що спочатку робота буде виконана менш кваліфіковано, ніж це могли зробити Ви самі. Передбачайте їх. Пам'ятайте, що Ви не можете доручати підлеглим роботу, яка повинна бути виконана бездоганно, Ви повинні взяти це винятково на себе.

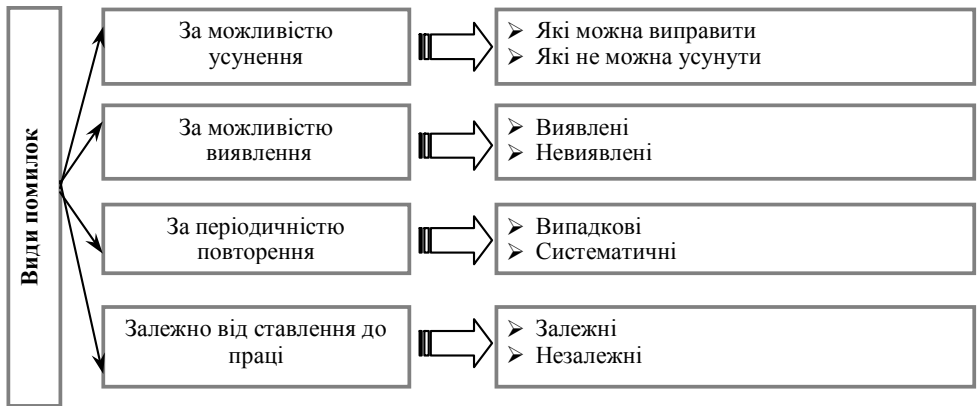


Рис. 3.7. Класифікація помилок працівників

Наслідки помилок працівників	
Невиконання завдань	Несвоєчасне виконання завдань
Неправильне виконання завдань	Недоцільне виконання

Рис. 3.8. Наслідки помилок працівників

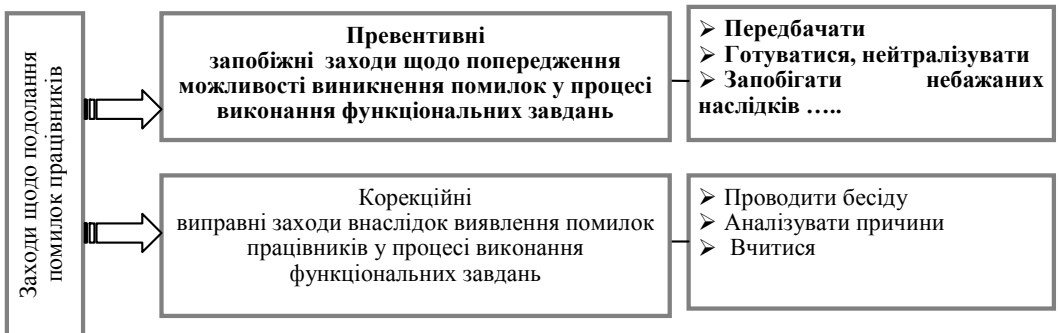


Рис. 3.9. Заходи щодо подолання помилок працівників

22. Намагайтеся зробити вашу критику ефективною.

Якщо Ви передбачаєте, що при вирішенні тих або інших проблем можуть виникнути помилки, вам належить передбачити заходи для їх виправлення і запобігання. Найбільш надійним засобом є критичний аналіз кожної помилки. Не критикуйте самого підлеглого і результати його роботи. Намагайтеся уникнути при цьому особистих почуттів. Розкрийте причини помилок і покажіть правильний шлях вирішення проблеми. Поясніть підлеглому, де і чому він помилився, але не очікуйте від нього пояснень, якщо не хочете почути від нього вибачення замість пояснення причин.

Ви можете попередити багато помилок, вимагаючи, щоб підлеглі були наготові щодо певних ознак можливих помилок, але було б наївно думати, що Ви здатні їх попередити про всі без винятку випадки. Не слід також припускати, що ваші підлеглі самі здогадаються про те, що Ви їм забули сказати. Беріть на себе всю відповідальність за помилки, які сталися через те, що Ви вчасно не пояснили те, що могли пояснити. За це Вас будуть поважати. Оскільки Ви сподіваєтеся, що ваші підлеглі будуть вчитися на своїх помилках, вам належить вчитися на власних. Пам'ятайте, що помилки, які сталися через те, що щось було вчасно не зроблено, є не менш серйозними, ніж спричинені неправильними діями.

23. Не користуйтеся владою, яку Ви передали підлеглим

Передавши підлеглому певні повноваження, не втручайтеся в його роботу доти, доки це не загрожує серйозними ускладненнями. Чинити інакше — значить, підривати його довіру до вас, а його підлеглих — до нього. Якщо Ви вважаєте, що він віддав нерозумне розпорядження, то обговоріть це з ним наодинці, нехай він сам змінить своє розпорядження. У такому разі він не втратить гідності перед підлеглими і в той же час зрозуміє, що керівництво вимагає мужності визнавати помилковість прийнятих рішень.

Якщо хто-небудь з молодшого персоналу звернувся до Вас особисто за порадою, відішліть його назад до його безпосереднього начальника. Наполягайте, щоб усі рішення приймалися тільки там, де належить. Якщо молодший підлеглий відмовляється виконати розпорядження свого безпосереднього начальника, переконайте його, що розпорядження його керівника — це Ваші розпорядження.

Іноді Ви можете вирішувати суперечки між особами, наділеними вами владою, і їх підлеглими. Ви зобов'язані уважно вислухати обидві сторони і рекомендувати шляхи до угоди. Якщо ж це неможливо, а ваш помічник діє в межах даних йому повноважень, у Вас немає іншого виходу, як підтримати його. Через деякий час підлегли переконуються в справедливості ваших дій, тому що, можливо, і колись опиняться на місці.

24. Беріть на себе відповідальність за всі рішення, які підлегли прийняли у відповідності з даними їм повноваженнями.

Якщо підлеглий, якому Ви надали повноваження, приймає неправильні рішення в межах даної йому влади, то Вам доведеться визнати, що саме Ви відповідальні за такі рішення. Навіть якщо Ви покараєте його, це не зменшить вашої провини перед своїм начальником за неправильне використання влади. Неправильне рішення, прийняте підлеглим, є і вашою помилкою (передача йому частини своїх повноважень).

Пам'ятайте, якщо Ви помиляєтеся, Ваш начальник так само страждає через це. Намагайтеся, щоб помилки були незначними і траплялися вони не часто. На це (але не більше) Ви праві сподіватися від ваших підлеглих. Не покладайтеся на те, що вони зможуть уникнути помилок. Якщо Ви не на це будете рахуватися з можливістю появи помилок, то тим самим накликаєте на себе лихо, тому що тоді навіть найменша помилка зможе перекреслити усі ваші плани: чим би Ви не займалися, вам доведеться кинути все й негайно виправляти її.

25. Встановіть надійні методи звіту і контролю

Якщо Ви делегуєте частину своїх повноважень підлеглому, тим самим Ви покладаєте на нього обов'язок домагатися певних результатів. Для того щоб бути цілком упевненим, що він досягне саме тих результатів, яких Ви очікуєте, Вам належить докласти всіх зусиль, щоб і він усвідомив свою відповідальність за доручену справу. Вам постійно треба бути в курсі його роботи, щоб бути упевненим, що передача частини ваших повноважень йому була виправдана і що в останню хвилину вам не доведеться наспіх самому виконувати цю роботу.

Окремі завдання Ви можете давати, не надто піклуючись про те, як вони виконуються. Тут Ви надаєте своїм підлеглим повну свободу дій, тільки обов'язково треба встановити термін виконання завдань і вимагати, щоб Вас заздалегідь доводили до відома, якщо він не може бути витриманий. Що стосується інших завдань, то Ви на свій розсуд можете вимагати, щоб доводили про усі відхилення від встановленого порядку або щоб будь-яке відхилення до Вашого відома здійснювалося лише з вашого дозволу.

26. Щоб ефективно вести облік і забезпечити надійний контроль за ходом роботи, дотримуйтеся такої програми:

1. Перш ніж поставити конкретне завдання, призначити помічника з якого-небудь питання або на який-небудь термін, запишіть (у свій журнал або записну книжку, які Ви зберігаєте на роботі) точний зміст передбачуваної передачі частини ваших повноважень. Скоротіть свій запис до мінімуму. Зазначте лише мету і термін. Продумайте план виконання майбутньої роботи. Складіть список того, що повинен знати ваш підлеглий, щоб успішно виконати поставлене перед ним завдання. Визначте час, необхідний для цього, а також запишіть усе, що буде потрібно знати вам, щоб бути впевненим, що робота виконується.

2. Підготуйте завдання. Воно має бути абсолютно чітким і ясным як для вашого підлеглого, так і для всіх, хто так чи інакше буде пов'язаний з його виконанням. Дайте вичерпні інструкції в письмовій формі. Найпростіші доручення даються в усній формі. Переконайтеся, що інструкції зрозумілі. Визначте, які звіти вам будуть потрібні і коли. Гранично чітко

визначте права й обов'язки. Передача частини ваших повноважень у письмовій формі може спонукати підлеглого більш відповідально поставитися до роботи. Крім того, цей запис зайвий раз підтверджує факт передачі повноважень.

3. Дайте підлеглим зразок для наслідування — це має бути ваш особистий приклад. Покажіть їм, як результати їх роботи стануть складовою вашої, а необхідні від них звіти увійдуть до вашого звіту.

4. Стежте за тим, як молодший обслуговуючий персонал реагує на передачу частини ваших повноважень і чи немає ознак непорозуміння чи ухилення від виконання дорученої роботи. З появою перших ознак підтвердить передачу своїх повноважень і покажіть ще раз свою довіру тому, кому Ви їх передали. Це допоможе усунути тертя і ухилення від виконання дорученої роботи.

5. Будьте завжди готові запропонувати будь-яку допомогу, яка буде потрібна підлеглим, які отримали частину ваших повноважень. Нехай вони знають, що Ви тягнете весь цей віз для них, що Ви завжди готові прийти їм на допомогу, але не втручайтеся в їхні справи доти, доки вони не попросять Вас про це. Звіти, яких Ви вимагаєте від них, повинні тримати Вас в курсі їх роботи. Якщо ж виникає потреба перевірити ці звіти, не робіть це надто явно. Якщо підлеглі відчують, що Ви їх перевіряєте, вони побачать у цьому недовіру до них. У результаті Ви або втратите їхню довіру, або вони будуть обурюватися вашим втручанням у їхні справи (або те й інше одночасно).

Пропонуйте свою допомогу тільки тоді, коли вона дійсно потрібна і коли Ви можете це зробити, не кривдячи свого підлеглого і не конфузючи його. Якщо Ви візьмете якусь частину роботи і скажете: «Дай я тобі ще раз покажу, як це робиться!» — Ви мимоволі викличете відповідну реакцію: «А чому ти цього не зробив сам?!», хоча у голос він вам цього не скаже. Розвивайте у підлеглого почуття законної гордості за добре виконану роботу.

6. Оцініть підсумки роботи кожного і продовжуйте передавати свої повноваження, поки не досягнете повного використання особистих здібностей кожного працівника. Використовуйте похвалу і конструктивну критику ліберально, якщо для цього є підстави.

Делегування як суб'єктивний фактор

Теоретично делегування — одне з найбільш простих дій у керуванні. Однак багато керівників не здатні або просто не бажають його застосовувати на практиці. Справа, як неважко здогадатися, не в знаннях чи навичках, а в суб'єктивному факторі (особистому ставленні до делегування, особливостях стилю керівництва), який ускладнює елементарний, по суті, процес.

Які особисті якості менеджера є передумовою ефективного делегування? Найчастіше до них відносять наступні.

Моральна готовність надавати підлеглим певну свободу дій. Дуже важко розпрощатися з повноваженнями, якщо влада стала нав'язливою ідеєю. Однак делегування — процес для сучасного менеджменту неминучий, і будь-якому, навіть закоренілому автократу прийдеться упокоритися з тим, що тотальний контроль за персоналом у сучасній компанії неможливий, а спроби організувати справу так, щоб на будь-якому більш-менш важливому папірці стояла резолюція боса — це шлях у нікуди.

Особливо важко розстаються з повноваженнями засновники бізнесу. З розширенням компанії підприємницький дух часто обертається іншим боком: те, що приносило успіх спочатку (безпосередність керівництва, централізація в прийнятті рішень), стає причиною кризи в період великого росту.

Зустрічається й інша крайність — «почивание на лаврах», тобто: «Я створив компанію — тепер нехай інші горбатяться». Багато керівників, які є засновниками й власниками компаній, згодом стають тягарем для бізнесу. Оскільки при такому підході делегуються не повноваження, а обсяг роботи. Цей, з дозволу сказати, стиль «делегування», який порушує основні принципи, має тенденцію поширюватися на всі рівні управління.

Відкритість і сприйнятливість. Керівника тільки тоді можна вважати морально підготовленим до делегування повноважень, якщо він абсолютно нормально сприймає ситуацію, коли думка або ідея нижчого менеджера не збігається з його власними. Думки підлеглих не можна розглядати винятково як матеріал для «найвищих» рішень. Необхідно розуміти й

приймати ідеї, що виходять знизу, як самодостатню основу для ухвалення рішення саме на цьому рівні. Інакше делегування повноважень нагадує спробу позбутися необхідності думати. А навіщо? Адже можна вирішити самому або привласнити результат роботи інших. Однак думати необхідно: іноді навіть не стільки над рішенням, скільки над тим, як розбудити у підлеглих креативний потенціал.

Розуміння того, що підлеглі також мають право на помилку. Боси, які «не дають персоналу спуску», зводять потенціал делегування до мінімуму. Погодьтеся, загроза покарання й тотальний контроль, мабуть, гірші мотиватори до прояву ініціативи знизу. У децентралізації головне не гарантії рішення якого-небудь окремого завдання, а налагодження системи керування, при якому потенціал делегування буде постійно задіяний, що можливо тільки тоді, коли нижчий менеджер відчуває впевненість у своїх повноваженнях.

Довіра. Найчастіше ця властивість керівника інтерпретується як демократизм. У питаннях делегування повноважень таке розширене трактування, незважаючи на гуманістичний пафос, неприпустиме. Довіра до підлеглих повинна базуватися на тверезій оцінці спільного досвіду роботи і їх професійної кваліфікації. З довірою як ресурсом менеджменту пов'язаний один досить поширений негативний момент. Напевно, багато хто знайомий із ситуацією, коли керівник відмовляв підлеглим у довірі не тому, що низько оцінював їхні здібності (навіпаки!), а через те, що не уявляв, як проконтролювати використання наданих повноважень. Відзначимо, що довіра передбачає акцент не на контролюванні процесу, а насамперед на оцінці результату роботи, що до того ж не завжди має винятково матеріальний вимір.

Для оцінки того, чи відповідають ваші особисті якості й стиль керівництва принципам ефективного делегування повноважень, пропонуємо елементарний опитувальник.

1. Я завжди прагну досконалості.
2. Мій шеф і я вимагаємо від підлеглих досконалого знання своїх обов'язків.
3. У мене бракує часу на детальне роз'яснення того, як має бути виконано завдання.
4. Нерідко мені самому доводиться закінчувати завдання, доручені підлеглим.
5. Обов'язковість як професійна риса характеризує скоріше мене, ніж підлеглих.
6. Помилки, допущені при виконанні завдань, я сприймаю винятково негативно.
7. Я дійсно отримують задоволення від того, що по можливості виконую поставлені перед моїм підрозділом завдання практично одноосібно.
8. Я позитивно ставлюся до постійного контролю за використанням делегованих повноважень.

Ваша згода із трьома і більше з них — ознака того, що в процесі делегування Ви стикаєтеся з цілою низкою проблем.

Тема делегування повноважень зазвичай є виявом роздумів про стиль керівництва, філософії менеджменту, черговою зміною парадигм у керуванні тощо. Само собою зрозуміло, що тільки у менеджера «нового типу» — демократа як за принципами, так і методами управління — делегування здійснюється успішно, оскільки постійне наділення владою підлеглих у такому випадку — процес органічний. Відповідно, в авторитарній корпоративній культурі делегування є досить проблематичним, виходячи не тільки зі світоглядних, а й суто практичних міркувань.

З такою точкою зору важко не погодитися. У більшості випадків здійснюється успішно саме так і є. Але досить часто ця теза не спрацьовує. Здавалося б, на фірмі панує демократія, бос — «свій в доску», ніхто нікого не примушує, кожний, як-то кажуть, має право на помилку, — а відповідальність на себе підлеглі чомусь брати не поспішають. Іноді буває й гірше: за «демократичним фасадом» приховується тіньовий бік внутрішнього середовища — боротьба груп, інтриги, політичні ігри.

Можна навести й інший приклад, коли у структурі, де за кожен помилку шеф може спустити підлеглому вниз по ієрархічній градації, люди на свій страх і ризик беруть на себе повноваження — і механізм делегування, всупереч усім правилам, виявляється значно ефективнішим. Спробуємо розібратися, у чому тут справа.

Для початку згадаємо хрестоматійні причини, які зводять нанівець всі спроби налагодити ефективне делегування повноважень. Тут виділяють два суб'єкти — боса й підлеглого.

Керівник не бажає делегувати повноваження, оскільки:

1) перебільшує власні можливості (мотиви можуть бути різними — від патологічного нарцисизму до не менш патологічної роботоголії);

2) у нього відсутні здібності до управлінської діяльності (інакше кажучи, «учився чому-небудь і як-небудь» або очолив структуру випадково і розглядає її винятково як високооплачувану синектуру);

3) бос не довіряє людям (ця позиція може бути як життєвим принципом, так і наслідком того, що підлеглі були нав'язані йому);

4) менеджер боїться ризикувати (що поробиш, він перестраховальник по життю або надто наляканий можливим гнівом з корпоративного Олімпу у разі провалу);

5) у нього відсутня можливість вибіркового контролю за виконанням завдання (наприклад, він погано розбирається в технології, тому підлеглим досить вжити всього кілька зауважливих термінів, щоб у шефа відпало будь-яке бажання заглиблюватися в деталі).

За великим рахунком, причина лише одна, а всі інші — пояснення до неї (особливо з огляду на системоутворююче значення делегування для організаційної структури й культури).

До п'яти наведених причин додаються ще шість, через які підлеглі не хочуть брати на себе повноваження:

- 1) безініціативність як риса характеру;
- 2) страх перед критикою;
- 3) брак необхідних ресурсів та інформації;
- 4) перевантаженість робочими завданнями;
- 5) непевність у власних повноваженнях;
- 6) відсутність додаткових стимулів.

Всі начебто правильно, але, незважаючи на це, думаю, не в одного мене виникло відчуття невідповідності сьогоденній практиці. Це відчуття посилюється, якщо Ви довідаєтеся, що цей «список Ньюмена» з перерахованих одинадцяти причин, який кочує з підручника в підручник, складено більше п'ятидесяти (!) років тому (Newman, 1956). Реєстр потребує серйозної ревізії хоча б тому, що в ньому не знайшлося місця для мотивації персоналу, замість цього фігурує реліктове «стимулювання».

Класична схема делегування — зверху донизу за наказом — давно не працює. Акцент у процесі делегування влади змістився з керівників на підлеглих, так що тепер говорити не стільки про делегування повноважень, скільки про їх прийняття. Цей не менш хрестоматійний аспект, розроблений ще в рамках адміністративної школи керування (початок ХХ ст.), чомусь часто упускається з виду.

Сьогодні головна функція керівника полягає не в розподілі завдань, повноважень і відповідальності, а в створенні корпоративної культури, в якій ініціатива делегування буде виходити від підлеглих.

Головні мотиватори — не дах над головою, регулярне харчування й довічна зайнятість, а гроші й кар'єра, що у даному контексті є еквівалентом влади. Причому можливості кар'єрного росту важливіші за матеріальні стимули. І ось чому. Перед нижчим менеджером можна поставити нові завдання, наділити відповідними повноваженнями й пообіцяти грошовий бонус за успішне виконання. Однак якщо позитивна оцінка результатів зведеться винятково до матеріальної винагороди, а не буде закономірно «конвертуватися» у можливість просування по службі, ефективність делегування виявиться істотно обмеженою. Низька стеля службового росту рано чи пізно відкине талановитого й ініціативного підлеглого на більш примітивні шаблі ієрархії потреб або змусить його шукати можливості розвитку на новому місці роботи.

Якщо йдеться про кар'єру як еквівалент влади, йдеться не про примітивний кар'єризм, а про власну стратегію особистісного й професійного розвитку людини, адже повноцінна кар'єра — це збалансоване співвідношення, взаємодія внутрішнього розвитку людини та її зовнішнього руху в освоєнні соціального простору.

Недооцінка кар'єрних можливостей як одного із визначальних факторів є істотною прогалиною в теорії делегування, яка є занадто раціональною. Урахування індивідуальних кар'єрних стратегій підлеглих, їх взаємопов'язаність з принципами організаційної культури — одне із важливих джерел корпоративної синергії.

Делегування — це насамперед надання співробітникам можливостей для того, щоб кожному «зробити себе самого» (*self made man* — англ.), перетворити виконавців у творців.

Влада й повноваження

Однією із з головних ілюзій нашої бізнес-реальності є змішування понять «влада» й «повноваження». Слово «влада», як відомо, споріднене дієслову «володіти», що пов'язує це поняття з власністю. У той час як, наприклад, в англійській мові влада («*power*») — це фізична, або внутрішня, можливість що-небудь зробити або почати. Якщо Ваш бос каже «Це залежить від мене», — він часто не розуміє, що це значить не більш ніж «я можу наказати (змусити, делегувати права) виконати те чи інше завдання». Але наказ, примус і навіть делегування прав ще не означають гарантії виконання з прогнозованими результатами.

Звідси певна самодостатність керівництва, його усунення від вирішення реальних проблем, спроба перекласти на підлеглих всю повноту відповідальності за результат, — словом, вся привабливість директивного керування незалежно від того, демократом чи автократом керівник за своєю суттю. Наші начальники завжди прагнуть приміряти на себе роль не керівника, а стороннього спостерігача, судді або оцінювача.

Слова одного з «пророків» менеджменту Мері П. Фоллет про те, що сутність керування полягає в умінні домогтися виконання роботи іншими, у нас розуміють не як створення атмосфери довіри між керівництвом і підлеглими, співучасть й адекватну відповідальність за результат, а як спробу досягнення статусу недоторканності.

«Хто може — робить, хто не може робити — учити, хто не може вчити — управляє», — ось, мабуть, найпоширеніший принцип делегування, характерний для вітчизняних компаній і організацій.

До чого це призводить? Відомий принцип Пітера: в ієрархії кожний службовець прагне досягти свого рівня некомпетентності, а вся корисна робота виконується тими, хто ще не досяг цього рівня. Точніше не скажеш. Можна тільки додати: якщо цей принцип стає системою, рівень некомпетентності має тенденцію опускатися все нижче й нижче по вертикалі влади, аж до того моменту, коли будь-яке переміщення на одну сходинку нагору означатиме досягнення рівня некомпетентності менеджера.

У нас делегують відповідальність, а не права чи владу. Особливості національної кар'єри визначаються клановою (родинною або ментальною й матеріальною) залежністю, призначення відбуваються або суворо за планом, або є примхою Фортуни. Стратегії кар'єрного росту підлеглих ставляться в пряму залежність від кар'єри шефа. Його ціль — влада: ресурси й безвідповідальність.

Найдивніше у цьому навіть не те, що багато хто вважає таку стратегію кар'єри (делегування) єдиною можливою, а те, що багато організацій умудряються досягати непоганих результатів навіть за такої середньовічної системи керування «холопами».

Пояснення тут два. Перше — відсутність нормального конкурентного середовища, друге, більш значиме, — люди, фахівці й менеджери низової та середньої ланки, які практично не мають повноважень, але мають владу (зрозуміло, не в тому розумінні, як її розуміють начальники) над технологією та обставинами, вміють самоорганізуватися в команди й домогтися результату всупереч некваліфікованому менеджменту. Багато з них діють за відомим принципом: легше одержати прощення, ніж дозвіл.

Delegation та Empowerment

Ці слова перекладаються у нас практично однаково: «делегування повноважень», рідше — «наділення владою», що, з огляду на викладене вище, те саме. Змішання принципово різних, хоча й споріднених, понять — наслідок недорозвиненості не стільки вітчизняної школи наукового перекладу, скільки теорії й практики менеджменту, так само як і згаданих «національних особливостей» управління.

«*Delegation*» — поняття більше вузьке. Воно означає передачу деяких повноважень на нижчий рівень. «*Empowerment*» — не стільки передача повноважень, скільки надання можливості діяти за власною ініціативою, її розкрячення. У першому випадку ми маємо справу з досить жорстко регламентованим інструментом керування, що дозволяє вирішувати тактичні завдання, у другому — зі стратегією розвитку (з англ. — «підсилення») компанії, де влада трактується не як формальні права, а як творчий потенціал.

У нашому контексті має сенс сприймати *delegation* й *empowerment* як етапи організаційної трансформації — від делегування повноважень до надання свободи творчості.

Налагодження механізму делегування цілком закономірно приводить до підвищення ефективності структури, якісно нового розуміння ролі підлеглих у керуванні. Відповідно, на зовсім інших, відмінних від бюрократичних, принципах відбувається реструктуризація персоналу.

Настає вирішальний етап для топ-менеджменту компанії, рівень росту якої відтепер залежить від того, наскільки керівництво готове до індоктринації в корпоративну культуру принципів empowerment. Інакше кажучи, наскільки топ-менеджмент навчиться привести повноваження підлеглих у відповідність з їх реальною владою (потенційними можливостями), поставити кар'єрний ріст і участь у прибутку в залежність винятково від внеску в досягнення результатів.

І останній момент, який, на жаль, мало враховується топ-менеджерами: «Варто пам'ятати, що керівник, який не може навчитися делегувати повноваження, ставить межу для власної кар'єри». Цей пасаж із хрестоматійного джерела (Мескон, 1999) прирівнюється до прописних істин, що містяться в ньому, до делегування.

Практично повна відсутність серйозних досліджень і досить поверхова адаптація принципів і методів делегування до вітчизняних умов менеджменту й бізнесу призвели до того, що сьогодні ця тема є, за великим рахунком, загальною для вузівських підручників з «Основ менеджменту». Джерела ті ж: Мескон, Пітерс, Уотермен, «передовий японський досвід» (групи якості, система камбан), двадцятилітньої давності «історії успіху» закордонних компаній.

Наші сучасні корпоративні структури набагато ближчі за формою й суттю до закордонних зразків переломних для західного менеджменту 70—80-х рр. XX ст., ніж до сучасних віртуальних і сотових гігантів. Теорія й практика децентралізації саме цього періоду повинна стати відправною точкою в створенні базису делегування для вітчизняної практики менеджменту. Без такого базису неможливі осмислення й адаптація жодних новітніх концепцій.

Делегувати чи не делегувати повноваження? Це питання часто є риторичним. У вітчизняних джерелах після «ліричних відступів» про переваги демократичного стилю управління, як правило, дається позитивна відповідь.

Серед практиків менеджменту про таку єдність можна тільки мріяти, оскільки занадто багато «господарників» звикли все тримати під контролем. Тому досить проста теза про те, що без делегування повноважень організації не існує, на рівні практики сприймається важко. Тотальний контроль й абсолютна влада — така ж ілюзія, як «п'ята система» Р. Лайкерта або теза Т. Пітерса про те, що незабаром менеджери середньої ланки «вимеруть», як динозаври (Peters, 1992).

Існують пропозиції відмовитися від примітивно-ідеологізованого трактування термінів «централізація/децентралізація», «концентрація/делегування» й згадати майже тридцятирічної давності ствердження про те, що вони є поняттями не абсолютними, а якісними — простою системою координат, як, наприклад «холодне/гаряче». Як самодостатня мета або панацея делегування або його протилежність марні. Життєздатної організації не створити, якщо думати винятково про те, як відгородити свої владні повноваження від зазіхань нижчих менеджерів або роздати всю владу підлеглим.

Мета — створення ефективної компанії, а делегування — один із головних інструментів у розв'язанні цього «завдання завдань» менеджменту, причому не тільки для вирішення конкретних тактичних завдань, керування в кризовій ситуації або навіть антикризовому менеджменті, а один із головних інструментів організаційного дизайну. Основна мета делегування — створення умов для існування самої організації. Отже, від якості його залежить міцність і гнучкість корпоративної структури й культури.

Порівняйте два визначення:

1. Делегування — це процес передачі менеджерами владних повноважень і відповідальності співробітникам, що займають позиції на нижчих рівнях ієрархії.

2. Делегування означає наділення підлеглою певною свободою дій.

Яке з них найкраще відповідає духу менеджменту початку XX століття? Більшість відповідь, що друге. «Наділення свободою», безумовно, звучить більш сучасно, ніж «передача влади». Проте перше визначення взяте із джерела кінця 70-х років. XX століття (Кунц, 1981), а друге — кінця 90-х (Daft, 1997).

Питання про те, що ж таке делегування — наділення свободою, чи передача повноважень, не настільки довільне, як це здається на перший погляд. Незважаючи на близькість

понять, їх відрізняє істотний нюанс, який часто не береться до уваги. «Передача влади» акцентує увагу на формальній стороні делегування, «наділення свободою» — неформальній, творчій. У першому випадку процес регламентується переважно посадовими інструкціями, наказами й розпорядженнями, у другому — корпоративною культурою й почуттям місії підприємства.

Це можна назвати стилістичними особливостями делегування, оскільки в рамках конкретної організації цей процес тяжіє або до регламентації, або до творчості. Характерною рисою стилю керівництва вітчизняного топ-менеджера є вибір однієї з цих альтернатив на протигагу іншій. Дві розповсюджені крайності: у нас або все регламентується купою корпоративних інструкцій, положень і наказів, або передача повноважень протікає проходить автоматично.

Однак така, як правило, суб'єктивна, перевага помилкова, оскільки влада і свобода в процесі делегування — це знов-таки поняття якісні. Акцент на тій або іншій формі має робитися виходячи не стільки із суб'єктивних переваг, скільки на основі аналізу багатьох факторів, основними з яких є норма керованості, параметри завдання, ситуація, зрілість керівника й підлеглого, а також корпоративної культури в цілому.

Не варто обманюватися: легкість і радикалізм, з якими лідери світового ринку йдуть шляхом децентралізації й делегування, видаляючи цілі ланки управлінського ланцюжка, не повинні вводити в оману. Такий підхід став результатом десятилітніх проб і помилок у створенні власного варіанту адаптивної корпорації, а не готових рецептів, типу «взяти й поділити», у нашому випадку — повноваження.

З такою ж легкістю ті, кого сьогодні по праву вважають законодавцями мод у сучасному менеджменті, можуть, виходячи із ситуації, піти всупереч модній тенденції, ініціюючи зворотний процес (урізання).

«Децентралізація в прийнятті рішень спотворює бізнес» — ці слова належать не якому-небудь крайньому ретрограду, а харизматичному лідеру *Hewlett-Packard* Карлі Фіоріне. До її приходу домінуючою тенденцією в стратегічному процесі компанії була саме децентралізація, але Фіоріне, зосередивши у своїх руках майже абсолютну владу, розвернула стратегію компанії на 180 градусів. При цьому лідер HP не належить до прихильників авторитарного стилю, яка довела, що централізм у прийнятті рішень не завжди суперечить широкому делегуванню повноважень. З тих пір як Фіоріне очолила HP, кількість структурних підрозділів компанії скоротилася з 83 до 12, відповідно, збільшилася норма керованості, що супроводжувалося зміною посадових інструкцій і реформою оплати праці управлінського персоналу. Шокова терапія» — несподівана діяльність для багатьох аналітиків і спостерігачів — виявилася успішною. Карла Фіоріне похвалила компанію і заразила її своєю пристрасною, чого не вдалося її попередникам.

Таким чином, до делегування, з якої б точки зору Ви не подивилися на цей процес — керівника чи його підлеглого, — найкраще підходить старе визначення свободи як усвідомленої необхідності.

Все це можна назвати практичною філософією делегування.

Звичайно в описуваному процесі виділяють такі етапи:

- визначення очікуваних результатів;
- формулювання завдань;
- оцінка виконавців (можливих суб'єктів делегування);
- нарешті, саме делегування повноважень, у якому особливе місце посідає регламентація відповідальності.

Цим етапам відповідають основні принципи делегування, відомі вже не один десяток років, до яких найкраще підходять слова «добре забуте старе».

Розглянемо ці принципи.

Принцип відповідності результату (достатності)

Делеговані нижчому менеджеру повноваження повинні бути достатніми для того, щоб забезпечити досягнення очікуваних результатів. Топ-менеджеру і його підлеглому слід думати не про обсяг делегованих або одержуваних владних повноважень, а насамперед про взаємне й адекватне ситуації розуміння цілей. Іншими словами, спочатку «необхідність» і лише потім — «свобода». Тільки так можна уникнути абсурдних по своїй суті, проте надто поширених у нас ситуацій, коли вище керівництво надає стільки повноважень, скільки виконавці «можуть віднести», або результатів очікує «на рубль», а прав у прийнятті рішень дає «на копійку».

Принцип ясності завдання

Суб'єкти делегування повинні чітко розуміти, що саме має бути зроблено. Необхідне чітке формулювання не тільки головної мети, й другорядних, а також плану їх досягнення. Добре, якщо підлеглі розуміють керівництво з півслова, — у цьому випадку реалізація даного принципу, як, втім, і весь процес делегування, не страждає зайвим формалізмом. Однак при низькій зрілості суб'єктів делегування, його неконкретність те саме що відомий па-саж з російської народної казки: «Піди туди — не знаю, куди; принеси те — не знаю, що».

Від цього страждають не тільки підлеглі, але згодом і керівники, які не можуть повноцінно контролювати й оцінювати досягнуті результати.

Принцип скалярності

У цьому випадку йдеться про командний ланцюжок — безперервну лінію владних повноважень, що визначає підзвітність кожного члена організації. Розмитість її, наслідком характерна для деяких закордонних компаній, в наших умовах у дев'яти з десяти випадків є наслідком прорахунків в організаційному дизайні — однієї із головних причин уповільненої дії в корпоративних механізмах вітчизняного виробництва.

Тому не виключено, що деякі керівники, вирішивши реалізувати скалярний принцип у процесі делегування повноважень, змушені будуть спочатку відновити командний ланцюжок в організаційній структурі в цілому. Підлеглі повинні знати, хто делегує їм повноваження і кому адресувати вирішення проблем, що виходять за їх рамки.

Принцип рівня повноважень

Нерідко буває, що вищий керівник, делегувавши певну свободу дій, згодом завважує, що підлеглий намагається перестраховатися, віддаючи на його розсуд рішення, які цілком міг би прийняти сам. Найчастіше така ситуація є наслідком помилки при оцінці зрілості виконавця.

Принцип рівня повноважень полягає в тому, що: делегування тільки тоді може бути ефективним, коли рішення, що відповідають рівню повноважень і компетентності підлеглого, приймаються безпосередньо ним, а не «відфутболюють» на вищі рівні командного ланцюжка.

Принцип єдиноначальності

На перший погляд, сьогодні він застарів. Як, наприклад, бути з матричними, адхократичними або сотовими структурами? Зауваження багато в чому вірне, але поки що не для нашого бізнесу, де цей принцип є достатньо корисним для внесення ясності в систему відносин «повноваження-відповідальність» (Кунц, 1981).

Принцип взаємної відповідальності

Відповідальність у цьому випадку має мало спільного з неминучістю покарання. Насамперед, мається на увазі, що не тільки підлеглі, які одержали необхідні повноваження, несуть перед своїм безпосереднім керівником відповідальність за результат, а й сам керівник відповідає за нього. Іншими словами, делегування повноважень не звільняє керівника від відповідальності.

Принцип відповідності відповідальності

Відповідальність — це зобов'язання досягти певного результату. Тому цілком логічно, що при ефективному делегуванні вона має відповідати поставленим завданням, бути не більшою й не меншою. Якщо всі перераховані вище принципи делегування дотримані, така відповідність стає сама собою зрозумілою.

Інакше, останнім етапом делегування стає така популярна в нашому корпоративному світі гра, як знайти крайнього.

3.2. Основні види та принципи професійно-кваліфікаційного розподілу й кооперації управлінської праці

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

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

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

ВИДИ РОЗПОДІЛУ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ

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

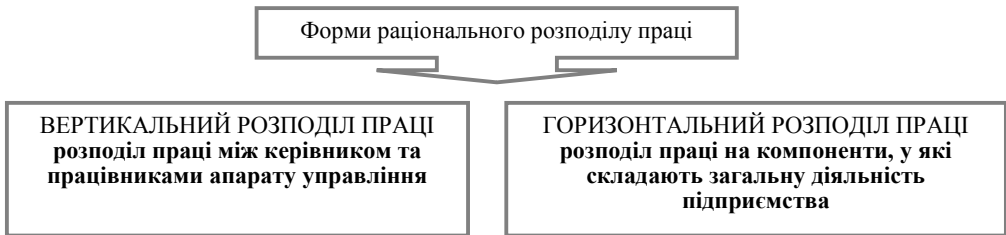


Рис. 3.10



Рис. 3.11

ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ПОДІЛ ПРАЦІ В УПРАВЛІННІ

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

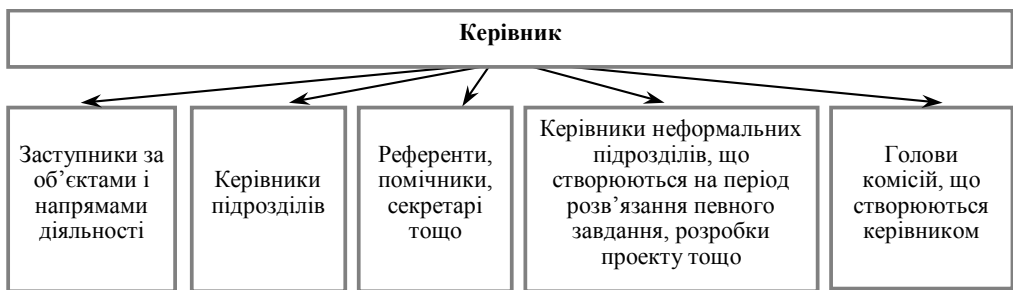


Рис. 3.12. Розподіл функцій керівником за категоріями працівників

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

Таблиця 3.3

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

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

Організація розподілу повноважень

Щоб організація могла досягти своїх цілей і розвиватися, керівництво не може розподіляти повноваження автоматично. Воно має виконувати цей процес ефективно, чітко розділяючи функціональні і лінійні повноваження. Традиційно до лінійної діяльності відносяться виробнича, збутова, фінансова. Штабна діяльність звичайно представлена консультативними й обслуговуючими функціями.

Організація взаємин між лінійними й штабними повноваженнями

Лінійна діяльність — це діяльність, яка безпосередньо пов'язана зі створенням, фінансуванням і збутом товарів або послуг, що провадяться організацією. Апарат при цьому до-

помагає виконувати основні функції, так само як кваліфікована медична сестра допомагає хірургу під час операції.

Яку діяльність слід віднести до апаратно-штабної? Це залежить від місії, цілей і стратегії організації. Наприклад, як правило, вважається, що юридична служба в організації відноситься до апаратної (штабної), але в юридичній фірмі юристи складають хребет організації, і ця служба буде діяти лінійно. Ще приклад, фінанси у будь-якій організації представляють ключову функцію і відносяться до лінійної діяльності. Але ведення фінансових документів, бухгалтерський облік можна розглядати як апаратну діяльність. Тому лінійні й апаратні повноваження часто можуть зосереджуватися в одній особі або робочому органі. Так, лінійні керівники часто володіють апаратними повноваженнями, а штабісти — лінійними відносно свого апарату.

Лінійні повноваження й координація

Делегування лінійних повноважень і, як наслідок виникнення ланцюга команд відіграють ключову роль у процесі координації діяльності організації. Так, якщо підлеглий зтикається з проблемами по роботі, він точно знає, до кого слід звернутися по допомогу. Делегування дає можливість працівникам здійснювати погоджувальні операції, тому що кожний з них має конкретні повноваження, які дозволяють вчасно координувати управлінський процес. Чим менший ланцюг команд, тим більш тісні межі і рамки узгодження функцій керування. Зв'язок між координацією і лінійними повноваженнями реалізується через два поняття: *єдиноначальність і норму керованості*.

Єдиноначальність. Найкращий спосіб забезпечити чіткість розпоряджень полягає в тому, щоб підлеглий відповідав тільки перед одним начальником і одержував накази також тільки від одного начальника — це називається принципом єдиноначальності. Це найстаріший принцип управління організації, який передбачає існування чіткого ланцюга команд. *Наприклад*, особа, у якої виникла якась проблема, не може звернутися, минувши свого безпосереднього начальника, до керівника вищого рангу, як і керівник вищого рангу не може дати розпорядження співробітнику нижчого рівня, в обхід керівників проміжних рівнів. Єдиноначальність забезпечує при делегуванні повноважень чіткий розподіл обов'язків і призначення відповідальних осіб при виконанні цільових програм.

Однак єдиноначальність має і негативні моменти. Так, при дуже великому ланцюзі команд може ускладнитися обмін інформацією і процес прийняття рішень. Але практично в усіх організаціях принцип єдиноначальності діє як координаційний механізм.

Норма керованості являє собою кількість працівників, які безпосередньо підлегли одному керівникові. Такі обмеження пов'язані з можливостями людини ефективно керувати іншими людьми. Норма керованості може встановлюватися шляхом делегування лінійних повноважень на основі наявних нормативів і конкретних умов. Висока норма керованості спричинює складні проблеми. На думку більшості фахівців в області керування і менеджменту, для керівника норма керованості має знаходитися в межах 7—10 осіб підлеглих. Однак ця норма може широко варіювати в залежності від конкретних умов керування.

Перешкоди на шляху ефективного делегування

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

Подолання перешкод на шляху до делегування

Серед заходів, вжитих керівником для подолання перешкод на шляху до делегування, можна відзначити такі: створення системи контролю; підвищення кваліфікації працівників; виявлення довіри до підлеглих; налагодження обміну інформацією; стимулювання підлеглих.

Принцип відповідності. Керівництво повинно делегувати повноваження працівникові, достатнє для виконання завдання, відповідальність за яке він прийняв на себе. *Наприклад*,

керуючий з маркетингу отримавши завдання збільшити обсяг нової техніки, може взяти на себе його виконання тільки в тому випадку, якщо матиме повноваження провести рекламну кампанію і використовувати мотиваційні стимули щодо торговельних агентів. На жаль, на практиці принцип відповідності часто порушується. Багато керівників жадають від своїх підлеглих виконання завдань, для реалізації яких вони не мають необхідних повноважень.

Підведемо підсумки. Отже, делегування — це передача завдань і повноважень одержувачеві, що бере на себе відповідальність за їх виконання. Відповідальність (зобов'язання виконувати завдання і відповідати перед начальником за їх успішне вирішення) не може бути делегованою. Повноваження — це обмежене право на використання ресурсів організації для виконання делегованих завдань. Передані особам, які мають право розпоряджатися ресурсами, вони називаються лінійними повноваженнями. Повноваження обмежуються органами, процедурами, правилами, усними розпорядженнями, а також факторами зовнішнього середовища, наприклад, законами і культурними цінностями. Межі формальних повноважень часто порушуються владою і неформальними організаціями.

Результатом делегування лінійних повноважень є ланцюг команд. Апаратні завдання можна кваліфікувати як консультативні або обслуговуючі. Вони підтримують ті види діяльності, які безпосередньо пов'язані з досягненням цілей. До поширених типів апаратних завдань відносяться консультативні, обслуговуючі і особисті. Апаратні (штабні) повноваження допомагають організаціям використовувати фахівців без порушення принципу єдиноначальності. Штабні включають рекомендаційні, обов'язкові, рівнобжні і функціональні повноваження. Лінійні керівники часто володіють апаратними повноваженнями в деяких сферах, а голова штабного апарату — лінійними повноваженнями щодо самого апарата.

Кількість працівників, безпосередньо підлеглих керівникові, є його нормою керованості. Якщо вона не буде обмежена, виникає плутанина і перевантаження керівника, що можуть бути усунуті при застосуванні принципу єдиноначальності. Працівник повинен отримувати розпорядження тільки від одного начальника і відповідати тільки перед ним. Ефективна реалізація делегування ускладнюється через протидію як керівників, так і підлеглих. Делегування рідко буває ефективним, якщо керівництво не дотримує принципів відповідності, щодо яких обсяг повноважень повинен відповідати делегованій відповідальності.

Загальними характеристиками складних організацій (поряд з ресурсами, залежністю від зовнішнього середовища, підрозділами, необхідністю управління) є *горизонтальний та вертикальний поділ праці*.

Горизонтальний поділ праці — *якісна і кількісна диференціація й спеціалізація трудової діяльності, поділ всієї роботи на складові компоненти, розчленування загального трудового процесу на часткове, безперервне виокремлення різних видів трудової діяльності за функціональною або продуктово-галузевою ознакою*.

Здійснення горизонтального поділу праці відбувається у формі утворення підрозділів (відділи, цехи, лабораторії, служби тощо).

Вертикальний поділ праці — *поділ усієї роботи на координуючу і виконавчу, оскільки необхідне координування й інтегрування діяльності всіх елементів організації*.

У такій діяльності завжди присутні два моменти — інтелектуальний (підготовка і прийняття рішень) і вольовий (втілення їх у життя, реалізація). Здійснення вертикального поділу праці відбувається у формі управління. У свою чергу, **розподіл управлінської праці** — *об'єктивний процес виокремлення в управлінні різних видів діяльності, які виконуються різними працівниками і з яких складається вплив керуючої системи на керовану (суб'єкта на об'єкт управління)*.

Розподіл управлінської діяльності викликаний тенденцією збільшення робіт з управління і потребою спільної діяльності людей для підвищення ефективності управління.

Розподіл управлінської праці передбачає розмежування діяльності різних груп управлінського персоналу в процесі спільної праці, виокремлення їх у самостійні види робіт, в якості яких виступають функції управління, а також виділення та утворення спеціальних підрозділів по реалізації функцій управління. Однак існує точка зору, що в результаті розподілу управлінської діяльності виникають функції управління (види управлінської діяльності) і повноваження (право на прийняття рішень з комплексу функцій управління) — але з цим твердженням важко погодитися, тому що функції іманентно існують у будь-якій управлін-

ській діяльності (починаючи з самоуправління та управління в родині, навіть без виокремлення самої управлінської праці. У цитованому висловлюванні дещо звужено також визначення повноважень.

Повноваження визначаються як *обмежене право на використання ресурсів організації і спрямовувати зусилля підпорядкованих співробітників на виконання певних завдань*.

Обсяг повноважень відображає склад проблем, які може і повинен вирішувати менеджер, масштаб — склад і кількість підпорядкованих йому безпосередньо ланок системи управління. Повноваження є найважливішим елементом праці менеджера і, отже, їм властива певна трудомісткість. Її важко виміряти показником, але можна оцінювати експертним шляхом. Трудомісткість повноважень полягає у витратах соціально-психологічних зусиль, що відповідають обсягу і масштабу повноважень.

Масштаби повноважень, які сконцентровані у того чи іншого співробітника, визначаються низкою факторів. Насамперед, це складність, важливість і різноманітність вирішуваних проблем. Так, чим вони складніші, тим значніше повинні бути повноваження. У протилежному напрямку діють глибина поділу праці і ритмічність виробничих процесів, оскільки перша спрощує окремі операції, а друга приводить до більшої стандартизації діяльності в цілому, зниженню її складності, а отже, потреби в значних повноваженнях для прийняття рішень.

У кількісному відношенні масштаби повноважень характеризуються двома моментами: величиною ресурсів, якими даний рівень управління може розпоряджатися самостійно, без узгодження з вищестоящим, і чисельністю осіб, які юридично чи фактично повинні виконувати прийняті рішення.

Виділяється кілька видів повноважень: *розпорядницькі, рекомендаційні, координаційні, контрольні-звітні, погоджувальні*.

Суть **розпорядницьких повноважень** полягає в тому, що їх власники мають право приймати рішення, обов'язкові для виконання тими, кого вони стосуються. Ці повноваження можуть бути лінійними і функціональними.

Лінійні повноваження передбачають наявність прямого посадового зв'язку між керівниками і виконавцями, у рамках якого перші можуть наказувати другим що, коли і де ті повинні робити, чи навпаки, не робити, щоб забезпечити досягнення поставленої мети. Звичайно в коло лінійних повноважень входять питання оперативного керування діяльністю основних підрозділів, організації праці персоналу, створення умов, необхідних для виконання людьми своїх обов'язків, прийому і звільнення співробітників, їх оцінки, заохочення і покарання, підтримання сприятливого морально-психологічного клімату в колективі.

Функціональні повноваження здійснюються в умовах непрямих зв'язків. Вони зводяться до прийняття відповідними керівниками обов'язкових для виконання рішень, що регулюють діяльність працівників, які безпосередньо підпорядковуються іншим (лінійним) керівникам. Ці рішення звичайно визначають методи роботи, іншими словами, як діяти.

Повноваження розподіляються не завжди рівномірно, вони з тих чи інших причин можуть бути зосереджені переважно на верхніх чи нижніх рівнях управління. Тоді в першому випадку має місце їх централізація, а в другому — децентралізація, але всі повноваження не можуть бути централізовані чи децентралізовані. Повній централізації перешкоджає те, що людина має у своєму розпорядженні лімітовані ресурси часу, знання, досвід, кваліфікацію і може одночасно вирішувати лише певну кількість проблем і засвоювати обмежений обсяг інформації, а тому централізація в одному відношенні вимагає одночасно протилежного підходу в іншому.

Управлінські повноваження невіддільні від відповідальності, тобто необхідності давати звіт за прийняті рішення, активні дії і їх наслідки. Відповідальність — обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх задовільне розв'язання (М. Мескон). Розрізняють два види відповідальності — загальну і функціональну.

Загальна відповідальність має своїм об'єктом створення умов, необхідних для здійснення тієї чи іншої діяльності. Наприклад, керівник організує підбір кадрів, видає розпорядження тощо. Функціональна відповідальність пов'язана з виконанням конкретної роботи і є елементом діяльності виконавця.

Три ступені відповідальності:

• *Низький ступінь відповідальності* — це відповідальність тільки за доручену справу за умови, що робота не пов'язана з можливістю аварій, простоїв, поломок, браку, що порушує

хід подальших процесів; з прийомом і видачею матеріальних цінностей, їх витратою. Тут має місце тільки основна функціональна відповідальність і відсутня додаткова.

- *Середній ступінь відповідальності* передбачає відповідальність керівників за кошти, безпеку підлеглих, матеріальні цінності, з якими вони працюють; відповідальність виконавців за роботу в небезпечних умовах, за матеріальні цінності і важливі документи. Таким чином, у даному випадку йдеться про додаткову загальну і функціональну відповідальність.

- *Вищий ступінь відповідальності* — це відповідальність керівника організації (підрозділу) за всі аспекти діяльності і за підлеглих, тобто загальна додаткова відповідальність.

Повноваження і відповідальність повинні відповідати одне одному, інакше можуть виникнути несприятливі наслідки для організації та її персоналу. Так, якщо повноваження перевищують відповідальність, відкривається простір для адміністративної сваволі, оскільки багато дій керівників можуть залишитися безкарними. Зворотна ж ситуація приводить до паралічу активної діяльності через страх негативних наслідків для себе.

І саме оцінка функцій, повноважень і відповідальності управління з урахуванням трудомісткості їх реалізації покладена в основу проектування і формування системи управління. Відповідно до цього можна виділити горизонтальний і вертикальний розподіл управлінської праці. Перший характеризує виділення функцій, які реалізуються в рамках однакових повноважень, другий — розподіл діяльності за повноваженнями та відповідальністю.

Система управління складається з ланок, що беруть участь у здійсненні впливу, та зв'язків між ними. Ланки виникають у результаті розподілу управлінської праці і характеризуються складом і масштабом функцій управління, повноваженнями на прийняття рішень за цими функціями і трудомісткістю (потребами у персоналі).

Вертикальний і горизонтальний розподіл праці у своїй сукупності дає ієрархічну будову системи управління, тобто виділення не тільки ланок, а й ступенів в системі управління як послідовність співвідпорядкованих ланок.

3.3. Нормативні акти, які регламентують організацію взаємодії і повноважень

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

Таблиця 3.4

ДОКУМЕНТИ, ЩО ВСТАНОВЛЮЮТЬ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА ВИЗНАЧАЮТЬ ОБСЯГИ ВЛАДИ

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

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

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

Положення про підрозділи розробляються з урахуванням таких рекомендацій:

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

Положення затверджуються керівником підприємства або його заступником відповідно до встановленого між ними розподілу функцій. Підготовку і затвердження положень, тобто введення їх у дію, доцільно здійснювати одночасно для всіх підрозділів або згідно з графіком.

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

Підрозділи, що виконали своє завдання і діяльність яких перестала бути необхідною, слід розформувати.

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

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

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

Більшість конфліктних ситуацій, які доводиться розглядати керівникові, пов'язані з нечітким, неповним, а іноді нерациональним розподілом функцій між підрозділами. Для підвищення ефективності управління і оптимальної завантаженості керівника при розподілі функцій між підрозділами доцільно використовувати такі рекомендації.

Функції підрозділів повинні охоплювати весь комплекс робіт, пов'язаних з управлінням підприємством. Не можна допускати «управлінського вакууму», тобто такого становища, коли деякі функції (роботи) не закріплені за відповідними підрозділами, а також виключити дублювання і паралелізм, тобто закріплення однієї функції чи кількох робіт за двома або більше підрозділами.

У розділі «**Функції підрозділу**» в разі потреби зазначають ступінь його участі у вирішенні питань, що стосуються цієї функції, і в чому ця участь виявляється: розв'язує питання самостійно, погоджує рішення, готує інформацію та ін.

У розділі «**Права**» визначають повноваження керівника підрозділу та інших посадових осіб, необхідні для виконання покладених на підрозділ функцій. Керівник підприємства розподіляє обов'язки між безпосередньо підпорядкованими йому працівниками і відповідальними виконавцями. Важливо визначити ступінь використання прав керівників функціональних підрозділів не тільки у відносинах між ними, а й щодо лінійних підрозділів — виробництв, цехів, дільниць тощо.

У розділі «**Відповідальність підрозділу**» з урахуванням умов реалізації функцій і прав, встановлюють дисциплінарну, адміністративну і матеріальну відповідальність керівника за організацію роботи підрозділу, виконання покладених на нього обов'язків, стан справ, що стосуються компетенції підрозділу. У положенні має бути чітко визначено, за що відповідає керівник, і в якій формі.

Заключний розділ «**Відносини з іншими підрозділами**» містить інформацію (звичайно це перелік документів), що надходить у підрозділ і виходить з нього. При цьому вказують вид документа (довідка, звіт, відомість, повідомлення та ін.), періодичність і строки його подання, кому направляють або від кого виходить, порядок одержання і видача. Зазначають також інформацію, яку можуть отримувати працівники в інших підрозділах (присутність на нарадах, ознайомлення з документами, їх візування).

Не менш важливим нормативним актом, який регламентує організацію взаємодії і повноважень всередині структурного підрозділу, є посадові інструкції.

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

У кожній сфері людської діяльності є так звані «вічні теми», ігнорування яких свідчить про поганий смак або «непросування» фахівця. Для когось вони — просто данина моді. Хоча, за великим рахунком, саме такі кон'юнктурні проблеми є найбільш затребуваними на практиці.

Посадова інструкція належить саме до таких тем.

Якою би творчою й неформальною не була атмосфера компанії, яка швидко розвивається, рано чи пізно у топ-менеджера настає період усвідомлення того, що необхідно об'єктивно оцінити рівень керування й відповідним чином формалізувати менеджмент. Незалежно від нашого ставлення до слова «формалізація», вона є процесом об'єктивно необхідним, і з розвитком компанії необхідність ця тільки зростає. Чим же це відрізняється від бюрократії у безпосередньому значенні цього слова? Якістю. Якісними характеристиками документообігу в організації.

Першим кроком у цьому процесі може стати розробка й «впровадження в життя» ефективних посадових інструкцій. Алергія на курні документи, у тому числі і посадові інструкції епохи розвиненого соціалізму, як показує практика, давно минула (не без допомоги фахівців консалтингових агентств). Прийшла черга робити конкретні кроки щодо їх розробки, з огляду при цьому — на місію й стратегію розвитку компанії, специфіку організаційної структури та культури.

На жаль, доводиться констатувати, що менеджери середньої й низової ланки виявилися не готовими до належного виконання цього завдання. Ступінь цієї неготовності досить просто проілюструвати інтернет-запитами із проханнями «поділитися» посадовою інструкцією на ту чи іншу посаду — бажанням роздобути готове «рішення». За кожним таким запитом виконавця, напевно, стоїть розпорядження боса підготувати аж ніяк не формальний папірець, а діючий інструмент управління.

Попит, природно, породжує пропозицію — регулярно видаються й перевидуються купи брошур і довідників для кадрів з сотнями типових посадових інструкцій, глобальна російсько- й україномовна мережа просто забита аналогічним продуктом.

Однак всі ці «зразки» навряд чи стануть інструментом змін у компанії: за шпаргалкою неможливо створити ефективну систему управління персоналом. На підтвердження цього дозволимо собі процитувати одну з реплік відвідувачів сайту www.management.com.ua: «Логіка складання посадової інструкції будується на тому, що Ви моделюєте в бізнес-процесах «створення й повідомлення» саме результатів Вашої компанії встановленим Вами способом (стратегією) й «моделюєте» це в головах персоналу».

Розуміння проблеми — частина її вирішення. Тому, якщо Ви вважаєте, що почуття місії все-таки властиве більшості ваших співробітників, а стратегічні пріоритети виразні й порівнянні, можна приступати до зміни ставлення підлеглих до посадової інструкції.

Наразі посадова інструкція є чи не єдиним організаційно-правовим документом в установах і на підприємствах, що обмовляє завдання, цілі й відповідальність співробітника в його службовій діяльності відповідно до своєї посади. Кожна з посадових інструкцій повинна чітко визначати, чим ця робота відрізняється від інших.

При цьому необхідно враховувати, що посадова інструкція — це додаток до цілісної системи нормативних документів, які повинні охоплювати й регламентувати роботу всього підрозділу. Тому важливо, що вкладає в неї керівник для своїх безпосередніх підлеглих.

Топ-менеджерам необхідно позбутися стереотипу, що посадові інструкції — це турбота кадровиків. Так, кадровики повинні контролювати процес підготовки цього внутрішньо-корпоративного документу (ознайомлення зі структурою інструкції, надання інформації з кваліфікаційних довідників, консультування), але в жодному разі не слід звальювати на них складання посадових інструкцій, як і на співробітників інших відділів.

Наразі зміст посадової інструкції залежить у першу чергу від обраного підходу до виконання завдання.

Найпоширенішими є три варіанти такого рішення:

I. Зміна й виправлення попередніх документів, використання їх як трафарету. Може бути корисним тільки частково (при написанні загальних положень в інструкції, якщо стратегія й місія підприємства залишилися незмінними), при цьому необхідна особлива обережність, якщо відбулися важливі зміни в загальних цілях і завданнях діяльності. Їх треба особливо підкреслити й уніфікувати в усіх посадових інструкціях даного підприємства. Цей підхід застосовний і оптимальний далеко не завжди, особливо якщо за зразок беруть посадові інструкції інших організацій, що відрізняються профілем або іншими важливими особливостями. Також небажане використання занадто допотопних документів.

II. Залучення до складання посадової інструкції співробітників, які будуть її виконувати. Це корисно з будь-якого погляду. **По-перше**, це дозволяє чіткіше сформулювати їхні завдання й функції, критерії оцінки роботи, уникнути необхідності додаткових роз'яснень окремих положень, врахувати специфіку даного підприємства й особливості виконання тих чи інших вимог, умови праці. **По-друге**, «співтворчість» у порівнянні зі звичайним «спущеним зверху» документом є гарним засобом мотивації. Складання посадової інструкції — це своєрідний тест як для нових співробітників, так і для старожилів компанії, що дозволить побачити той пласт обов'язків, які готовий звалити на себе конкретний виконавець, його бачення свого місця у владі й тих проблемах, які, можливо, не дуже помітні, якщо розглядати їх зверху вниз. Крім того, таке «тестування» дає розуміння людиною місії організації. «Співтворчість» не варто плутати з повною самостійністю працівників у складанні інструкції «під себе», адже тоді ними будуть враховані тільки особисті цілі, а не завдання й перспективи розвитку підприємства. Ще одна сторона медалі: багато менеджерів середньої ланки (начальники структурних підрозділів) видають на відкуп низовим фахівцям складання посадових інструкцій через інші міркування — щоб позбавити себе від рутинної роботи.

III. Тарифно-кваліфікаційні довідники. Вони дозволяють сформулювати різні варіанти можливих посадових вимог, у т.ч. тих, що раніше не висувалися на підприємстві, але їх використання також вимагає вдумливості й відповідальності, як і у випадку корегування посадових інструкцій інших підприємств.

Форма й зміст

Чому ж, незважаючи на вдавану простоту складання, згадування про посадову інструкцію асоціюється у керівників структурних підрозділів із зубним болем? Причина полягає в особливостях структури цього документа й запропонованих до нього вимогах, у яких краще розібратися заздалегідь, уникнувши непотрібних мук творчості.

Для початку необхідно визначитися із цілями діяльності підприємства й щодо загальних положень інструкції. І тільки після цього можна переходити до конкретних завдань. Варто відзначити, що завдання мають бути максимально чіткими й конкретними, адже вам не сподобаються розпливчасті й «обтічні» формулювання звіту про їх виконання.

Як не парадоксально, але найбільш типові помилки у посадових інструкціях спричинені не тільки недооцінкою значення цього документа, а й надмірною ретельністю укладачів.

Найчастіше, перебільшуючи можливості письмових нормативних документів, вони прагнуть осягнути неосяжне, «втопивши» інструкцію в непотрібних подробицях. Це не тільки знижує її дієвість, позбавляючи обов'язкової чіткості, ясності, простоти викладу, а й привносить абсолютно неприпустиму в будь-якому документі двозначність тлумачення однієї й

тієї самої вимоги. Через це посадова інструкція, на щастя, не позбавляє співробітника необхідності самостійно приймати ті чи інші рішення.

Не варто впадати й в іншу крайність — «телеграфний стиль» написання. Описуючи функції працівника, врахуйте всі можливі службові ситуації, а також визначте, якими мають бути його дії в позаштатних випадках. Укладачеві варто враховувати, що чим вищі кваліфікація й досвід фахівця, тим менш необхідний йому докладний інструктаж, що й як слід робити.

По суті, посадова інструкція повинна допомогти відповісти на декілька головних і досить простих запитань, а саме:

- чи усвідомлює співробітник місію компанії?
- що необхідно працівнику, щоб отримати цю посаду (тобто чітко відзначити у свідомості персоналу, що саме від нього очікують)?
- хто винен, якщо співробітник не виконує своїх обов'язків?

Інструкцію не слід розглядати як основний інструмент мотивації. Для цього існують інші важелі впливу.

Посадова інструкція, як документування вимог компанії та її топ-менеджменту, завжди повинна враховувати відповідність конкретних завдань і функцій досягненню намічених цілей. Ця, здавалася б елементарна вимога на практиці часто ігнорується, в наслідок цього висувуються завдання, що не відповідають цілі (добре ще, якщо вони не суперечать їй). Або гірше того — виникає парадоксальна ситуація, коли й функції всіма виконуються, й завдання реалізовані, а ціль — не досягнута.

На деяких підприємствах введено порядок, згідно з яким одночасно з наказом про утворення нового підрозділу затверджують положення про нього, а з наказом про нову посаду — посадові інструкції.

Посадові інструкції дають можливість:

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

При розробці посадових інструкцій використовують такі документи: положення про структурні підрозділи; кваліфікаційні характеристики, які включені до кваліфікаційного довідника посад керівників, спеціалістів і службовців; технологічні схеми виконання управлінських робіт; галузеві і загальногалузеві положення, інструкції, правила та ін., що визначають ті або інші функції відповідної категорії працівників.

Посадова інструкція складається з таких розділів:

- загальні положення;
- функції;
- обов'язки;
- права;
- відповідальність працівника;
- взаємодія зі співробітниками (зв'язки за посадою);
- оцінка діяльності та стимулювання працівника.

У розділі «**Загальні положення**» фіксують основні завдання працівника; порядок заміщення посади, порядок приймання, переміщення і звільнення; підпорядкованість працівника, хто йому підпорядкований; вимоги до особи, що обіймає певну посаду; нормативні документи, якими керується працівник у своїй діяльності; порядок заміщення у разі, якщо

працівник відсутній. При викладанні цього розділу слід звернути увагу на деякі моменти. Як правило, працівник безпосередньо підпорядкований одному керівнику. Винятки зазначають окремо. Працівник може бути призначений на посаду за поданням його безпосереднього керівника або за погодженням з ним.

Вимоги до працівника викладаються згідно з кваліфікаційним довідником посад керівників, спеціалістів і службовців. Доцільно зазначити власне кваліфікаційні вимоги (рівень освіти, стаж, спеціальне навчання, що повинен знати працівник, що він повинен уміти).

У переліку нормативних документів, якими має керуватися працівник, зазначають накази, положення, інструкції та ін. На деяких підприємствах встановлено порядок, згідно з яким працівник повинен регулярно ознайомлюватися з більш широким колом нормативних актів.

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

У розділі «**Функції працівника**» подають у розширеному вигляді перелік виконуваних працівником функцій (робіт за напрямками діяльності).

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

Якщо роботи відрізняються складністю, різноманітністю, великою питомою вагою логічних, творчих елементів, рідко повторюються, залежать від ступеня самостійності прийнятих рішень, обов'язки можна формулювати без зайвої деталізації. Викладати їх слід повно, чітко й однозначно. Останнє означає, що в разі виникнення конфліктної ситуації може прийматися лише одне з двох рішень: або інструкція передбачає певну роботу, і в такому разі винен виконавець, який її не виконав, або робота не передбачена інструкцією і винен керівник, який її затвердив, чи доручив роботу.

Обов'язки слід викладати у порядку їх складності — від основних, складних — до другорядних, простих за такими напрямками: планування, аналіз, контроль, розподіл, підготовка і опрацювання документів тощо.

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

У розділі «**Відповідальність працівника**» необхідно відобразити зміст і форми відповідальності працівника. Відповідальність настає у разі невиконання або неправильного виконання обов'язків, невикористання або неправильного використання прав. Неухильно слід додержуватися принципу персональної відповідальності працівника.

Усі положення цього розділу мають бути викладені так само ретельно, як і обов'язки.

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

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

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

Заключний розділ інструкції — «**Оцінка діяльності і стимулювання працівника**» (де які методичні рекомендації такого розділу не передбачають). У ньому викладають критерії оцінки виконання працівником своїх службових обов'язків, форми стимулювання й показники, від яких вони залежать (досягнення конкретного результату, виконання встановленого обсягу робіт, економія ресурсів, відсутність претензій і рекламацій, самостійність, ініціатива, своєчасність, безпомилковість тощо).

Якщо у характері і змісті праці немає суттєвих відмінностей, для кількох працівників однієї посадової групи (диспетчери, друкарки окремих категорій, нормувальники тощо), то розробляють єдині інструкції. Посадові інструкції розробляють також для окремих посад (старший бухгалтер, інспектор контролю виконання, провідний економіст з праці тощо).

Доцільно складати індивідуальні посадові інструкції, що враховують особливості праці, можливості і здібності конкретного спеціаліста. Наприклад, одного економіста у плановому відділі можна використовувати, виходячи з досвіду його роботи, переважно для виконання аналітичних робіт, другого — відповідно до його здібностей — розрахункових, третього — для складання текстових документів тощо. Такий порядок створює умови для більш повного використання здібностей працівника, розкриття всіх його можливостей. У разі призначення на посаду іншого працівника ці інструкції переглядаються.

Інструкції переглядають також у зв'язку зі змінами функцій підрозділів і працівників, умов їх діяльності, удосконалення організації праці. На передових підприємствах їх переглядають один раз на один-два роки. Посадова інструкція не повинна бути догмою. Окремі поточні зміни може вносити особа, яка затвердила інструкцію.

Запропонована структура посадової інструкції не є універсальною і загальноприйнятною.

Певного канону або єдиного стандарту посадової інструкції не існує, однак у ній завжди можна виділити — як найбільш важливі — положення про функціональні обов'язки, права і відповідальність.

Дані положення розкриваються в конкретних пунктах, що містять таку необхідну інформацію:

1. Точне найменування посади й місце співробітника в компанії. Тут має бути відзначені пряма й функціональна підпорядкованість співробітника (кому він підлеглий); ким керує він сам, структурний підрозділ, а також хто заміщає співробітника у разі його тимчасової відсутності. Крім того, канали й способи взаємодії співробітників усередині організації та з іншими організаціями.

2. Напрями діяльності та функціональні обов'язки. У цих розділах обумовлюється постійний конкретний вид діяльності працівника, перераховуються конкретні операції, які він виконує й/або форма участі в їх реалізації. Це один із найдетальніших і важливих розділів документа, що вимагає особливої уваги.

3. Кошти. До них належать: робоче місце, технологічне й комунікаційне устаткування, засоби пересування, оргтехніка тощо, що надаються співробітнику для виконання його функціональних обов'язків.

4. Права доступу до ресурсів компанії (чому-небудь, кому-небудь) і повноваження розпоряджатися й приймати рішення.

5. Відповідальність. Передбачена у зв'язку з визначеними обов'язками, правами й повноваженнями звітність про свою діяльність. Її форми й критерії оцінки ефективності праці (кількісні і якісні) різні для різних посад. На посадах, що приносять дохід, ефективність праці вимірюються показниками роботи підрозділів (за доходами, прибутком, зниженням витрат на виробництво тощо).

На посадах, що потребують витрат (так званих обслуговуючих) показником ефективності праці є виконання стратегічного плану в намічений строк, якості обслуговування клієнтів або працівників інших відділів.

6. Регламенти. Зазначення документів, якими співробітник має керуватися у своїй поточній діяльності. У першу чергу — посадова інструкція.

7. Вимоги до персоналу. Звичайно особистісні вимоги, містяться у спеціальних документах внутрішнього користування, які не показують співробітникам, наприклад, «Опис посади» (або «Опис робочого місця»). Вони є керівництвом для кадрових служб при відборі персоналу на вакантні посади. Хоча іноді критерії оцінки діяльності співробітника, що обіймає дану посаду, також включають у цей документ (наприклад, дані про освіту, спеціа-

льність, навички, досвід роботи). Тут також може міститися інформація про обов'язкову програму підвищення кваліфікації й можливих перспектив службового росту.

8. Посадова інструкція має бути завірена відповідним чином: мати гриф про її затвердження, дату й підпис працівника про ознайомлення.

9. У формальному плані посадова інструкція повинна відповідати правилу єдності форми документа в межах підрозділу або навіть усього підприємства (єдність стилю, формулювань, навіть вживання однакових конструкцій пропозицій).

У деяких інструкціях і рекомендаціях щодо їх складання передбачається розділ з умовною назвою «Види дій, що здійснюються при виконанні функціональних обов'язків», де визначаються види робіт, окремі правила дій щодо їх виконання, тобто технологія управлінської праці, фіксується процес здійснення посадових обов'язків і описуються процедури роботи працівників. Процедури включають в інструкцію для забезпечення апробованої технології виконання тих чи інших робіт, закріплення оптимальної їх послідовності. Описання процедур — один з найпрогресивніших напрямів удосконалення посадових інструкцій.

Посадові інструкції оформляють на загальному бланку відповідно до вимог ГОСТ 6.38-90. Складають їх для всіх працівників апарату управління, за винятком керівників підприємств і підрозділів. Перші діють на основі законодавчих актів, статуту, інші — положень про підрозділи. Для заступників також розробляють посадові інструкції.

Складають посадові інструкції виконавці, яким вони адресуються, та їхні безпосередні керівники за участі працівників відділу кадрів і юридичної служби. Методичне керівництво здійснюють працівники відділів організації праці і заробітної плати.

Посадові інструкції затверджуються керівником підприємства або його заступниками, у безпосередньому підпорядкуванні яких перебувають відповідні підрозділи або працівники.

Аналогічно до положень про підрозділи посадові інструкції узгоджуються між собою. Це дає можливість уникати дублювання, погодити періодичність, строки подання й обробки інформації, забезпечує дотримання встановленої технології робіт, взаємозамінність працівників тощо.

Створення посадових інструкцій дозволяє:

- раціонально розподіляти функціональні обов'язки між працівниками;
- підвищувати своєчасність і надійність виконання завдань за рахунок введення кількісних показників періодичності, трудомісткості, тривалості та строків виконання;
- чітко визначати функціональні зв'язки працівника і його взаємовідносини з іншими спеціалістами;
- підвищувати колективну і особисту відповідальність працівників за своєчасне і якісне виконання функціональних обов'язків;
- організувати рівномірне завантаження працівників по періодах з мінімальними витратами робочого часу і перевантаженнями.

Нові посадові інструкції повинні розроблятися на кожну посаду управлінського персоналу у відповідності зі штатним розкладом і мають бути логічним продовженням положення про відділ.

Основними розділами посадової інструкції за сучасними стандартами є: загальна частина, функціональні обов'язки (з картою функціональних обов'язків), права, відповідальність, заохочення.

Дамо пояснення щодо карти функціональних обов'язків.

Карта функціональних обов'язків визначає функціональні обов'язки працівника, кількісні показники їх виконання і функціональні взаємозв'язки з іншими працівниками. Вона подається в табличній формі і розміщується в розділі «Функціональні обов'язки».

Методика розробки карти функціональних обов'язків складається з таких етапів:

1. Визначається перелік завдань, в яких бере участь працівник на основі матриці розподілу функцій. Перелік можна також визначити із положення про підрозділи на основі їх раціонального розподілу між працівниками підрозділу.

2. Розраховуються кількісні показники виконання функціональних обов'язків (трудомісткість, тривалість, строки виконання) на основі нормативів управлінської праці чи експертних оцінок трудомісткості.

3. Визначаються функціональні зв'язки працівника на основі положення про підрозділи, схеми організаційної структури управління і штатного розкладу.

Методика складання карти функціональних обов'язків:

У колонці 1 вказується код функціонального обов'язку за класифікатором професій.

У колонці 2 дається повна назва функціонального обов'язку у відповідності з класифікатором.

У колонці 3 наводиться періодичність виконання завдань управління, що визначає кількість повторень протягом року: для річних — 1; кварталних — 4; місячних — 12; щоденних — 260.

У колонці 4 наводяться одиничні трудомісткості виконання завдань в людино-годинах, які визначаються на основі нормативів витрат праці керівництва з розрахунком на одного працівника і рівень механізації праці.

У колонці 5 вказується показник тривалості виконання завдань управління в днях. Розраховується шляхом ділення одиничної трудомісткості на нормативну тривалість робочого дня.

У колонках 7 і 8 вказуються календарні строки раннього початку і пізнього закінчення виконання завдань.

У колонках 9 і 10 вказуються вхідні і вихідні зв'язки працівника.

Чисельність управлінського персоналу підприємства залежить від багатьох факторів, зокрема від обсягу товарообороту. У зв'язку з його зростанням, на підприємстві збільшується обсяг управлінської роботи. При цьому необхідно враховувати норми керованості, які передбачають певну кількість працівників, безпосередньо підпорядкованих функціональному керівнику, для того щоб при здійсненні загального керівництва виключались можливі перевантаження в роботі, які негативно впливають на якість управлінської діяльності.

Зростання обсягу управлінської праці зумовлює збільшення чисельності управлінського персоналу. Але великий апарат управління є економічно не вигідним і потребує великих витрат, тому існує необхідність створити нові посади за рахунок скасування інших, шляхом перекваліфікації працівників, які можуть обіймати новостворені посади. Створення нових посад зумовлюється також тим, що нині все більшого значення набувають заходи щодо стимулювання збуту, просування товарів, визначення товарного попиту, рекламної діяльності. У зв'язку з цим керівнику підприємства в співпраці зі старшим інспектором з кадрів необхідно створити посади маркетологів та менеджера з реклами. Їх можна об'єднати, утворивши відділ маркетингу. Ці посади можуть займати товарознавці після перекваліфікації шляхом проходження підготовки зі спецкурсу.

Завідувачам маркетингового відділу необхідно призначити людину зі спеціальною вищою освітою і досвідом роботи в цій сфері не менше трьох років.

Рекомендації з удосконалення розподілу праці й регламентування управлінської діяльності спеціалістів і керівників

1. В інтересах ефективного використання робочого часу працівників апарату управління визначити можливі резерви скорочення управлінського персоналу.

2. З метою покращення складу спеціалістів і підвищення внаслідок цього ефективності роботи підприємства необхідно:

- * з отриманого прибутку виділяти кошти для підготовки спеціалістів та підвищення їх кваліфікації;

- * поліпшувати використання спеціалістів шляхом правильного розподілу праці між спеціалістами і технічними працівниками і для цього створити організаційні схеми разом з посадовими описами;

- * працівникам, які не мають спеціальної вищої освіти і займають посади спеціалістів, платити заробітну плату, яка перевищує мінімальну ставку;

- * поряд з вимогами щодо спеціальної освіти до керівників функціональних підрозділів необхідно пред'являти вимоги спеціальної підготовки з управління. Для цього треба організувати чи оплатити за рахунок прибутку курси з дисциплін управління наукової організації праці для керівників, які вже працюють на підприємстві, і для резерву на їх заміщення.

3.4. Техніка і форми передачі розпоряджень

Розпорядчий вплив — пряма адміністративна вказівка, яка має обов'язковий характер, і адресується керованим об'єктам або особам.

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

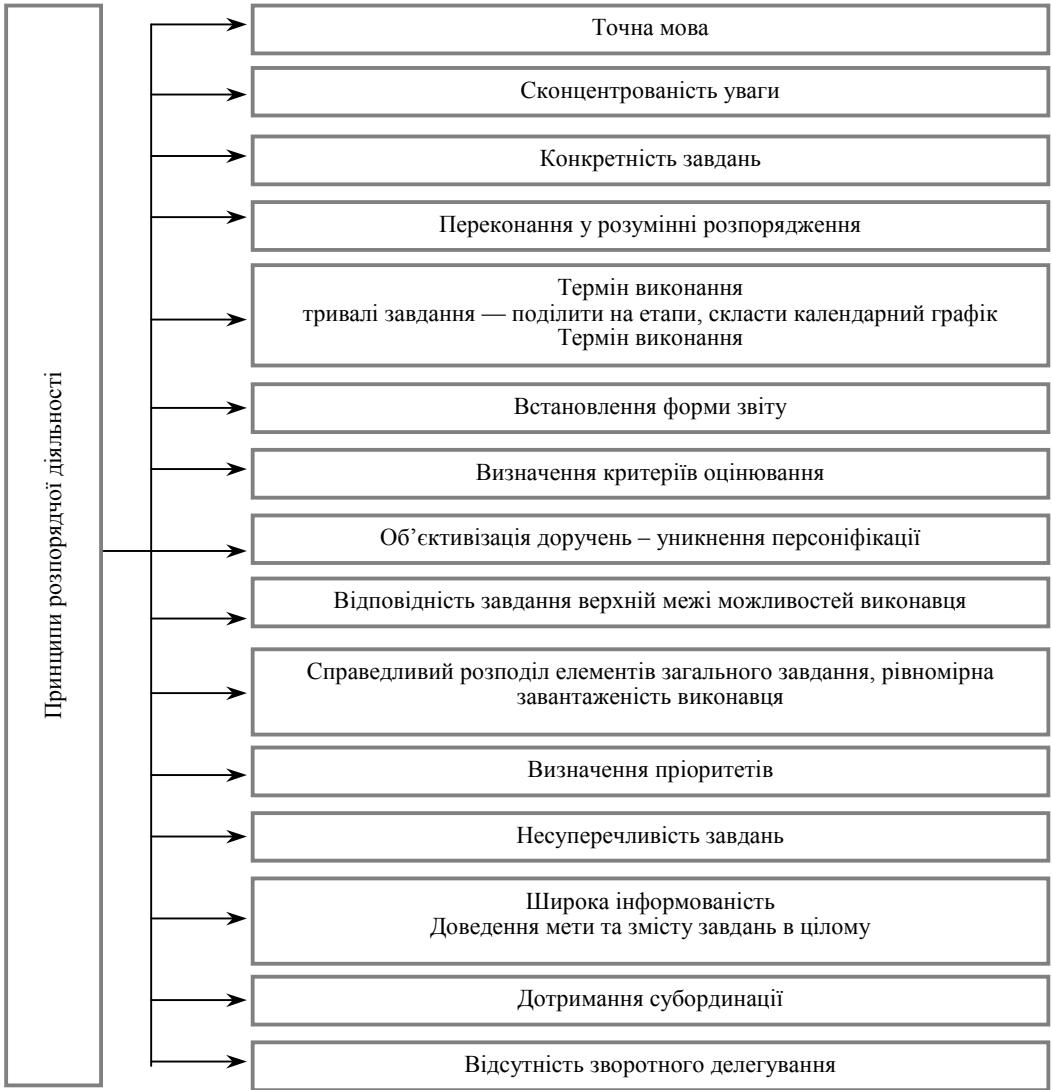


Рис. 3.13. Принципи розпорядчої діяльності

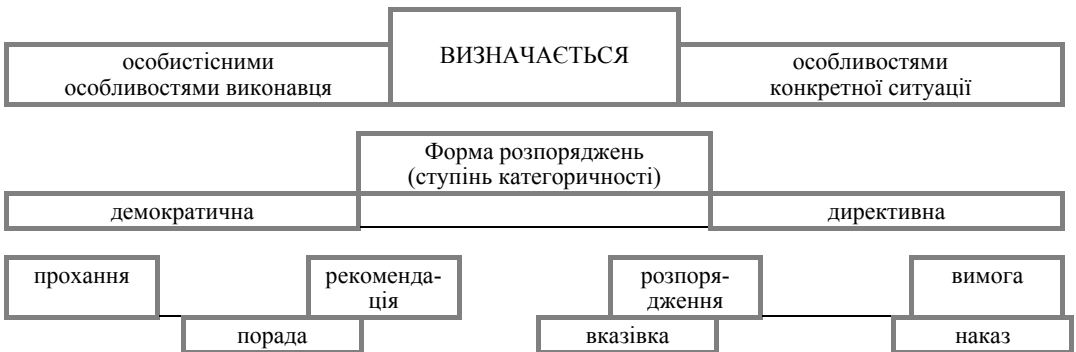


Рис 3.14. Форми передачі розпоряджень



Рис. 3.15. Комунікаційні типи керівників залежно від орієнтації на спілкування з підлеглими

3.5. Розподіл функцій між менеджером і підлеглими

Розподіл функцій між менеджером і працівниками є основою підвищення ефективності праці на сучасних підприємствах різних форм власності.

Конкретні форми розподілу праці визначаються технологічними особливостями, характером і ступенем спеціалізації, концентрації виробництва, рівнем централізації управління. Ці фактори поступово змінюються та удосконалюються.

Проте існують принципи, які повинні здійснюватися за будь-яких форм розподілу функцій між менеджерами і працівниками.

До них належать:

- чітке розмежування обов'язків і функцій між окремими службами і конкретними виконавцями;
- визначення відповідальності та прав кожного працівника за результати і наслідки роботи;
- забезпечення можливості усім лінійним і функціональним менеджерам самостійно приймати рішення у межах встановлених прав та усувати недоліки на тому рівні управління, де вони виникають;
- створення надійної взаємодії в роботі між підрозділами (службами) й окремими виконавцями.

Ці принципи закріплюються Положеннями про підрозділи і Посадовими інструкціями.

На основі аналізу робочих процесів управління менеджер визначає, яку роботу і хто буде виконувати. При цьому певний обсяг роботи по управлінню керівник передає своїм безпосереднім підлеглим, зберігаючи за собою основні ланки управління.

Розподіл функцій між членами загального керівництва.

Менеджер підприємства розподіляє функції, як правило, тільки між безпосередньо підлеглими йому особами.

Менеджеру підприємства безпосередньо підпорядковуються:

- його заступники за об'єктами й напрямками діяльності;
- менеджери деяких підрозділів;
- окремі працівники (референти, секретарі офісу, помічники, юрисконсульти та ін.);
- менеджери неформальних підрозділів, створених на період розв'язання певного завдання, розробки проекту тощо;
- голови створених менеджером підприємства комісій.

До загального керівництва входять менеджер підприємства і його заступники. Розподіл компетенції між його членами здійснюється на основі функціонально-структурного підходу. Він полягає в тому, що кожний заступник менеджера підприємства підпорядкований менеджеру при виконанні функцій загального керівництва, одночасно є вищим керівником щодо безпосередньо підпорядкованих йому структурних підрозділів.

Менеджери підприємств, які прогресивно мислять і діють, прагнуть більшого делегування повноважень своїм заступникам. Отже, кожний заступник несе персональну відповідальність за певну діяльність, яку під його керівництвом здійснюють ті або інші підрозділи.

Безпосереднє керівництво виконанням функції бухгалтерського обліку, технічного контролю, планування обсягів діяльності та асортименту продукції, правової діяльності, загального діловодства та кадрової політики здійснює менеджер, якому підпорядковані керівники та спеціалісти відповідних структурних підрозділів: головний бухгалтер, юрисконсульт, менеджер відділу планування, помічник по кадрах, секретар офісу тощо.

Наразі підприємствам надано право самостійно розробляти свою структуру управління, тому перелік функцій і підрозділів на кожному конкретному підприємстві може бути доповнений і змінений.

Кількість функцій або підрозділів, які закріплюють за менеджером підприємства, залежить від багатьох факторів: загальний обсяг робіт, напрями діяльності і кількість підлеглих (підрозділів), якими ефективно може управляти менеджер, широта погоджень прийнятих менеджером рішень, традиції тощо.

Точно визначити раціональні межі завантаженості менеджера важко. Вони залежать від його здібностей і схильностей. Прийнято вважати, що менеджер підприємства може мати в безпосередньому підпорядкуванні до 10 осіб. Цей показник досить умовний і може бути лише орієнтовним. На малих і середніх підприємствах він коливається у межах 6–9 осіб. Погоджений і санкціонований менеджером розподіл функцій фіксується у спеціальному документі, який доводять до відома усіх працівників апарату управління і лінійних менеджерів. Це, як правило, наказ про розподіл обов'язків між менеджером і його заступниками або перелік функцій (підрозділів), закріплених за кожним членом керівництва.

На малих і середніх підприємствах, де загальне керівництво здійснює менеджер підприємства та його заступники, розподілу функцій досягають укладанням угоди між працівниками, яка є основою для видання відповідного розпорядчого документа.

Розділ функцій між членами загального керівництва має здійснюватися на основі добровільності, переконань, координації спільної діяльності.

Менеджер підприємства розподіляє функції, як правило, тільки між безпосередньо підлеглими йому працівниками.

При формуванні апарату управління враховуються такі принципи:

1. Принцип первинності функції і вторинності органу управління аналогічно тому, як первинною є ціль, а вторинними — засоби її досягнення.

2. Принцип спеціалізації органів апарату управління — створення підрозділів за функціональною або галузевою ознакою, кожен з яких спеціалізується, як правило, за однією функцією.

3. Принцип функціональної замкненості підрозділів апарату управління — визначення сфери діяльності і компетенції структурних підрозділів з таким розрахунком, щоб коло виконуваних ним робіт завершалося результатом, який відповідає цільовому призначенню певної функції.

4. Принцип оптимальної кількості ланок означає, що кількість ланок структурних елементів системи управління має узгоджуватися з масштабами діяльності апарату управління, чисельністю персоналу, спеціалізацією підприємства та іншими додатковими умовами.

5. Принцип раціональної норми управління — закріплення за керівником такої кількості підлеглих і структурних підрозділів, за якої забезпечувалась би керованість підприємства при встановленій тривалості робочого дня.

6. Принцип співставлення прав, обов'язків і відповідальності означає, що кожний структурний підрозділ, з одного боку, повинен мати достатні повноваження, щоб ефективно виконувати свої обов'язки, а з другого — має бути чітко окреслена відповідальність за конкретні результати діяльності.

При побудові апарату управління керуються й іншими вимогами. Зокрема, має забезпечуватися стосовно конкретних умов функціонування оптимальний рівень централізації апарату управління.

Комплектування посадового і кількісного складу персоналу управління здійснюється з урахуванням типових штатів і штатних нормативів, типового складу посад, норм обслуговування та керованості і нормативів чисельності.

Раціональна структура апарату управління повинна передбачати самостійне і повноцінне розв'язання питань на кожному рівні управління і дотримання вимог, що висуваються до кожної ланки управління. Апарат управління має бути оперативним, надійним, гнучким, економічним та ефективним.

3.6. Організація командної роботи

Команда — це спеціально підібрана група людей для об'єднання їхніх зусиль, спрямованих на розв'язання проблемної ситуації чи спільне виконання важливого завдання.

Характерні ознаки команди:

- наявність спільної мети;
- інтенсивне співробітництво;
- визначені статусно-рольові відносини;
- лідерство (формальне чи неформальне);
- згуртованість колективу;
- відпрацьовані комунікативні зв'язки;
- групові норми поведінки, усталені традиції;
- схожість основних життєвих цінностей, установок;
- специфічні методи вироблення колективних рішень;
- сприятлива соціально-психологічна атмосфера.

Традиційна концепція керівництва спирається на індивідуальні форми організації роботи. Відповідно до цієї концепції участь членів колективу у прийнятті рішень майже відсутня. Крім того, не створені організаційні умови для командної роботи.

Друга концепція — врахування переваг соціальної взаємодії, яка передбачає поєднання індивідуальних і колективних форм організації праці. Однак ця концепція не враховує відпрацьовані методи командної роботи. Концепцією обмежені організаційні умови для командної роботи.

Третя концепція — комунікаційного керівництва, яка орієнтується на повноцінний розвиток колективних форм організації роботи. Створюються необхідні умови для колективного прийняття рішень і спільного виконання важливих завдань. Керівник володіє навичками створення та організації ефективної роботи команди.

Етапи створення команди та організації її роботи:

Перший етап. Зародження команди. Здійснюється відокремлення нової сфери діяльності, отримання важливого складного завдання, виникнення проблемної ситуації (надзвичайна подія, безвихідність, несподівана поява додаткових можливостей). Приймається офіційне рішення (при створенні формальної команди) або спонтанне об'єднання людей (у разі формування неформального колективу).

Другий етап. Формування команди, визначається кількісний та якісний її склад. Здійснюється добір учасників команди, які повинні відповідати встановленим вимогам. Вирішується комплекс питань, пов'язаних з організацією або самоорганізацією командної роботи.

Третій етап. Адаптація колективу команди. Знайомство (у разі добору нових людей), зближення, спостереження, демонстрація можливостей членів команди. Подолання індивідуалізму. Визначення необхідності залучення додаткових членів. Доукомплектування команди за вибором її учасників.

Четвертий етап передбачає стабілізацію колективу команди. Приходить усвідомлення спільної мети та визначення статусно-рольових стосунків між членами команди. Здійснюється вибір методу командної роботи і виробляються загальні норми поведінки.

П'ятий етап передбачає функціонування команди. На даному етапі відпрацьовуються комунікативні зв'язки та проходить згуртування колективу. Створюється сприятлива соціально-психологічна атмосфера. Досягається синергійний ефект від командної роботи.

Розглянемо методи організації командної роботи.

Перший метод — **метод експертних оцінок**. Учасники команди незалежно й анонімно формулюють свою думку щодо вирішення проблеми, узагальнення та прийняття рішення здійснює керівник.

Рішення приймається за усередненою оцінкою експертів — учасників команди. Зведені дані усіх оцінок подаються на розгляд кожному учаснику команди для з'ясування причин відхилення з повторенням цієї процедури до досягнення консенсусу.

Другий метод — **метод «мозкового штурму»**. Здійснюється критична оцінка заздалегідь запропонованого варіанту рішення. Отримуються негайні відповіді на запитання, що ставляться тим, хто веде дискусію. Здійснюються генерація ідей щодо розв'язання проблемної ситуації, їх публічне обговорення до взаємоузгодження позицій.

Перед застосуванням одного із методів необхідно чітко визначити мети і завдання проблеми, які структурні одиниці будуть задіяні у роботі команди, та ролі учасників (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

РОЛІ УЧАСНИКІВ КОМАДИ

Ролі учасників команди	Характеристика якостей і поведінки
Лідер, координатор дій, узагальнювач	Має найбільші організаторські здібності, вміє спрямовувати зусилля учасників на досягнення мети
Генератор ідей	Найталановитіший, має творчі здібності, пропонує оригінальні ідеї
Експерт, контролер, оцінювач	Найбільш обізнаний, має широку ерудицію та досвід, може всебічно оцінити будь-яку ідею, виявити її переваги та недоліки
Узгоджувач	Володіє широким багатоаспектним поглядом на обговорювану проблему, вміє пов'язати її з іншими важливими завданнями організації
Ентузіаст, активіст	Найбільш активний учасник команди, спонукає інших до дій, не дає задовольнятися досягнутим
Випробувач, виконавець	Учасник команди, найбільш придатний до втілення рішень в практичну діяльність, постійно розглядає ідеї з позицій їх реальності
Підтримувач, помічник	Не має чітких власних нахилів і претензій, але завжди готовий підтримати слушну ідею та сприяти іншим у виконанні роботи

Робота в команді має як свої переваги, так і недоліки.

Основні переваги роботи в команді:

- підвищення якості управлінських рішень;
- скорочення часу на пошук оптимальних варіантів рішень;
- реалізація багатоаспектного підходу до розв'язання складних ситуацій;
- спрощення втілення прийнятих рішень;
- зосередження розумового процесу на досягненні мети;
- орієнтація на зміст і результати роботи;
- виявлення найбільш талановитих виконавців, спроможних генерувати ідеї;
- гнучкість розподілу завдань;
- активізація ділової співпраці;

- створення творчої атмосфери;
- зростання кваліфікаційного рівня членів команди;
- забезпечення доцільної інтеграції знань і досвіду;
- урахування та узгодження різних інтересів і спрощення обміну інформацією;
- подолання пасивної поведінки окремих членів колективу;
- розв'язання конфліктних ситуацій;
- згуртування членів колективу та підвищення їх мотивації;
- скорочення плинності кадрів та запобігання опору змінам.

Недоліки роботи в команді:

- витрати часу на створення та організацію роботи команди;
- поширення доступу до конфіденційної інформації;
- обмеження спілкування учасників команди з іншими членами колективу;
- затримка прийняття рішення за досягненням консенсусу;
- перевантаження членів команди;
- зниження мотивації індивідуального успіху;
- підвищення відповідальності;
- домінування позицій визнаних авторитетів;
- суперництво між членами команди.

Правила створення команди:

• при створенні команди необхідно орієнтуватися на її кількісний склад (від 5 до 12 учасників) залежно від конкретного завдання;

- необхідно залучати до командної роботи учасників, що відрізняються за профілем знань, віком, стажем роботи, статтю тощо. Формуйте різномірні групи;
- перевіряйте, чи всі члени команди правильно зрозуміли суть проблеми чи завдання;
- заздалегідь визначайте метод роботи в команді;
- надавайте учасникам команди всю інформацію та документацію;
- своєчасно повідомляйте про нові аспекти, обставини та умови щодо проблемної ситуації чи завдання;
- визначайте пріоритети та ретельно готуйтеся до обговорення в команді;
- плануєте послідовність обговорення, визначайте пріоритети та відокремлюйте етапи роботи;
- розподіляйте завдання учасників під час обговорення в команді;
- визначайте ліміт часу на кожний етап та стежте за дотриманням встановлених термінів;
- відслідковуйте зміну ролей членів команди та забезпечуйте максимальне використання потенціалу учасників обговорення;
- тренуйте своє вміння слухати партнерів по команді та виявляти найбільш цінні ідеї й пропозиції;
- вмійте подолати надмірну емоційність учасників команди та створюйте атмосферу ефективної кооперації, взаємодопомоги і довіри;
- оволодівайте навичками розв'язання дисфункціональних конфліктів;
- домагайтеся прийняття рішень не за точкою зору більшості, а шляхом досягнення консенсусу;
- стежте, щоб критика висловлених думок не переходила в їх осуд;
- вмійте подолати пасивну поведінку окремих учасників команди, не сприймайте мовчання за згоду;
- дотримуйтеся правил і норм, вироблених командою, але поведіться обачно;
- не задовольняйтесь досягнутим, майте терпіння дочекатися вироблення командою дійсного ефективного рішення;
- допускайте прояви суперництва лише у вигляді змагальності щодо подання найкращих пропозицій.

Принципи створення команд:

- команда формується з людей з додатковими навичками, які довіряють одне одному і служать загальній меті, загальним цілям продуктивності і загальному підходу, за які вони взаємно відповідальні;
- команди можуть бути ефективні, якщо використовується в різних ситуаціях;
- команди можуть служити стандартним блоком (цеглиною) в структурі організації;

- створення команд може закінчитися збільшенням продуктивності компанії;
- створення команд може закінчитися збільшенням якості виробництва і послуг;
- створення команд може закінчитися скороченнями вартості через зменшення часу виробництва;
- створення команд може закінчитися швидшим постачанням виробів і послуг;
- створення і використання команд можуть привести до змін в організації;
- команди можуть служити, щоб стимулювати творчий потенціал організації;
- використання команд може кінчитися декількома вигодами для фірми;
- команди мають більше повних ресурсів, ніж індивіду;
- команди мають в наявності більшу різноманітність ресурсів;
- команди допомагають новим членам бути комунікабельними, управляють поведінкою і полегшують організаційну продуктивність, нововведення і зміни;
- команди можуть також принести користь їх членам декількома способами;
- команди можуть забезпечити корисний механізм вивчення;
- команди можуть служити засобом для задоволення важливих особистих потреб індивідумів;
- команди можуть забезпечити засоби для своїх членів, щоб отримати організаційні здобутки, які не могли бути досягнуті окремими індивідами.

Чотири типи команд:

- робочі команди, які виготовляють речі;
- проектні команди і команди розвитку, які працюють над довгостроковими проектами;
- паралельні команди, які є тимчасовими і концентруються на рекомендації вирішення певних проблем;
- команди управління, які координують і забезпечують напрям до підодиниць під їх юрисдикцією.

Команди характеризуються автономією, яку вони мають.

Сучасні тенденції спрямовані на самокеровані команди, які складаються з працівників, що навчені робити все або більшість роботи поодиноці; вони не мають безпосереднього спостерігача і приймають першолінійні контрольні рішення.

Традиційні робочі групи не мають жодних адміністративних обов'язків.

Гуртки якості — добровільні групи людей з різних команд виробництва, які опрацьовують пропозиції щодо поліпшення якості, але не мають влади (повноважень), щоб прийняти рішення або виконувати плани.

Напівавтономні групи роботи приймають рішення про управління й виконання головної діяльності виробництва, але все-таки отримують сторонню підтримку в перевірці та підтриманні якості.

Самокеровані команди, або автономні робочі групи, управляють рішеннями з приводу певного діапазону завдань і виконанням цих завдань. Вони повністю відповідальні за певний виріб, роботу, функцію або за певну частину процесу виробництва.

Саморозробляючі команди — роблять те, що й самокеровані, а також управляють створенням команд.

Ключовий елемент ефективної взаємодії — зобов'язання перед загальною метою. Мета має бути переведена у певні, вимірювані виконанням цілі. Кращі команди досягають загального розуміння про те, як вони досягнуть своєї мети, включаючи розподіл завдань і ролей, розробку норм і процесів рішення. Згуртовані команди ефективніші при дотриманні норм (стандартів), ніж незгуртовані.

Створення згуртованої команди з високими нормами працездатності вимагає:

- вербування членів зі схожими цінностями, відносинами і кваліфікаціями, щоб вони змогли співіснувати;
- підтримання високих стандартів комунікабельності, аби нові члени визнали за честь стати частиною групи;
- підтримка маленької команди щоб її члени відчували себе важливими;
- допомогти команді досягти успіху. Успіх згуртовує команду;
- бути колегіальним лідером, щоб інші члени залучалися до прийняття рішення;
- визначення проблем ззовні команди, вирішення яких має її згуртувати;
- ув'язка винагород з успіхом команди, щоб мотивувати її членів для виконання завдань на високому рівні.

Етичні проблеми лідерів творчих команд

Проблема етики лідерів творчої команди поки що не стала предметом докладного соціологічного дослідження, хоча процес становлення корпоративних етичних норм в Україні йде досить інтенсивно. Основна перешкода на цьому шляху — «закритість фірм» та їх лідерів, небажання допускати дослідників «усередину» фірми, зневіра доцільності соціологічних вимірів для оптимізації їх діяльності. Проте розглянемо підсумки дослідження проблеми, проведеного росіянами, яке, враховуючи схожість умов ведення бізнесу, спільність історичного походження та менталітету, можна вважати репрезентативним для України.

Аналіз інтерв'ю лідерів-чоловіків у діапазоні «внутрішні цілі — оцінка власних досягнень» дав парадоксальні результати. Незважаючи на те, що досліджувані респонденти-чоловіки об'єктивно могли бути віднесені до успішних, внутрішня композиція оцінок своєї діяльності була зміщена до шкали «переалізація». 30 % лідерів в описі своєї діяльності фокусувалися на «невдалих» завданнях і не схильні оцінювати свою діяльність як успішну. Це не відносилось до діяльності фірми в цілому, проте, свої власні досягнення психологічно нівелювалися наявністю серйозних цілей, що ще далеко не досягнуті. Це дозволяє припустити, що ціннісна структура бізнес-еліти побудована за відтворюючим принципом — досягнення мети породжує нову мету, рух до якої є більш цікавим.

Таким чином, феномен «максимізації цілей» породжує занижений образ власних досягнень, що дозволяє підтримувати внутрішню мотивацію діяльності на необхідному рівні.

Як показують інтерв'ю, на відміну від чоловіків-бізнесменів, жінки-лідери схильні більш позитивно оцінювати власні досягнення й переконані, що їм вдалося багато з того, що вони задумали. Жінки-лідери при оцінці досягнень розрізняють особисті досягнення й досягнення команди. Досягнення підлеглих не викликають у них почуття задоволення, а свої власні їх цілком влаштовують (80 % опитаних).

У цілому позитивне сприйняття себе й висока оцінка рівня власних досягнень, однак, не приводять до відмови «змінити» себе в напрямку тих властивостей, що заважають успішному бізнесу. Серед особистісних якостей, які гальмують роботу з людьми, 75 % жінок назвали зайву м'якість, бажаним вектором змін — формування психологічної дистанції з персоналом і зміну практики санкціонування. Дослідження чоловічої бізнес-еліти показали, що їх оцінка якостей, що заважають бізнесу, також знаходиться в зоні впливу, але співвідношення жорсткості-м'якості складає відповідно 45 % і 35 %, тобто майже вдвічі рідше чоловіки скаржаться на свою м'якість порівняно з жінками.

Ці дані також свідчать про те, що «етична дистанція» роботи з персоналом є предметом постійної уваги лідерів, що не може не свідчити про помітний «внесок» у сферу бізнесу власне етичних якостей лідерів.

Традиційне уявлення про внутрішню мотивацію лідерів команди укладається в прості рамки — прагнення довести собі спроможність реалізувати свої здібності, бажання збагатитися за будь-яку ціну. Ці цінності присутні також у внутрішній структурі мотивів бізнес-еліти. 30 % лідерів визнають провідну цінність матеріального благополуччя для себе, своєї родини й власної справи, 60 % з них — жінки-лідери, у яких цінність «матеріальної захищеності» виражена найбільш яскраво.

Однак відмінна риса внутрішньої мотивації бізнесової та менеджерської еліти — її складний, рухливий характер, коли домінування одних цінностей над іншими визначається сумою пов'язаних між собою факторів. До найбільш впливових, що перебудовують внутрішню мотивацію бізнесу, належать: вік лідера, його матеріальний достаток, час перебування в бізнесі, загальне відчуття втоми, структура інтересів поза бізнесом.

Звертає на себе увагу той факт, що 70 % респондентів виявили зацікавленість у подальшій професіоналізації себе в бізнесі. «Професіонали», у свою чергу, відзначають необхідність удосконалення в суміжних з бізнесом сферах. Таким чином, мотивами, що домінують для еліти є: професійне самовдосконалення та усвідомлення власних інтересів у бізнесі.

На запитання: «Бути чи мати?» — 80 % лідерів орієнтувалися на позицію «бути». Наразі в бізнесі з'явилося багато нахабних, зухвалих і неосвічених багатіїв. Невипадково ми говоримо про «нуворишів», що означає не просто новий багатій, а людина низької культури, з надмірним хватальним рефлексом. Проте майбутнє — за цивілізованими підприємцями.

Отже, аналіз мотиваційної ієрархії представників бізнесової еліти дозволяє стверджувати: «етика служіння» перемагає «етику самоствердження». Для бізнесу це означає можливість майбутніх досягнень і якісного розвитку в найближчі 5—7 років.

Інтерв'ю з лідерами команд та їх подальший аналіз розкрили неоднозначний характер ставлення бізнес-еліти до етичних норм. Отримані дані дозволяють стверджувати: більшість лідерів (80 %) переконані, що дотримання моральних норм є гарантом успішного існування в бізнесі й навіть гарантії власного життя. Діалог з лідерами вказує на «вигідність» прихильності до етичних норм у бізнесі, ілюструє феномен ненасильницького існування «морального імператива» усередині особистості лідера. Це означає, що у реальному бізнесі може й не бути протистояння двох категорій — етики й прибутку. Крім того, важливу роль відіграють почуття власної безпеки, самоповаги, упевненості. Це також передбачає відмову від конфлікту з моральними нормами. Безумовно, кожний хоче мати свій вибір. Але з переважанням в економіці норм цивілізованого бізнесу, а не тимчасово домінуючого «рвацтва», цей вибір буде все більш свідомим.

Етичність бізнесу — це питання власних переконань. Деякі лідери дають спірні трактування діаді «етика і бізнес». Наприклад: «Моралі суспільства не існує. Існує мораль особистості. У бізнесі для мене немає моралі. Тому що мораль у бізнесі — це закон... Якщо виконуєш закон — значить ти моральний, якщо не виконуєш — ти аморальний. Обман, що не порушує законодавства, тобто «законний» обман, — цілком нормальна й звичайна річ у бізнесі. І розглядати його як аморальне явище не можна...».

Полярність оцінок ролі етичних норм у бізнесі, що даються представниками великого підприємництва, дозволяє припустити, що в нинішній ситуації для підприємницького істеблшменту характерна орієнтація на індивідуалістичні етичні стратегії. І це цілком збігається з ціннісною картиною світу бізнес-еліти, де бізнес як діяльність посідає вищі ієрархічні позиції в структурі мотивації лідерів, а досягнення успіху сприймається як показник «особистоті заможності» взагалі.

Отже, якщо етичний кодекс гальмує розвиток справи, то питання наслідування чи не наслідування етичних норм фактично буде вибором між успішністю й неуспішністю справи, власною заможністю і суспільними етичними нормами, внутрішнім етичним кодексом.

Незважаючи на те, що перевага індивідуалістичних стратегій в етичній свідомості виражена досить яскраво, соціологічні дослідження співвідношення етики й бізнесу показують дуалістичність, амбівалентність моральних установок ділових людей, якими вони керуються в бізнесі.

Відповіді 300 лідерів на запитання: «Що Ви вважаєте неприпустимим у бізнесі? За яку межу не можна переходити?» розподілилися в такий спосіб:

непорядність	— 43 %
фізичне насильство	— 9 %
вихід за рамки Кримінального кодексу	— 8 %
пускати пил в очі	— 4 %
дискредитація конкурента	— 2 %
вторгнення в особисте життя	— 1 %
інше	— 1 %
затрудняюся відповісти	— 24 %.

З одного боку, звертає на себе увагу перевага в етичних позиціях традиційного етичного вибору, з іншого боку — наявність тривожної тенденції — чверть респондентів не можуть усвідомити й визначити етичні принципи, якими вони керуються в повсякденній діловій практиці. Несформованість етичного кодексу сучасного лідерства має складну природу.

Але парадокс лідерства полягає в тому, що етичність або неетичність тих чи інших вчинків часто не визначається особистісним вибором, визнанням або невизнанням суб'єктом суспільних моральних норм. Тут все складніше: характер вчинків диктується насамперед необхідністю виживання підприємця в умовах недосконалих законів, найчастіше аморального поведіння державного апарату. Лише створення цивілізованих умов для бізнесу створить рівні можливості для етичного вибору.

Матеріали інтерв'ю, проведеного з жінками-лідерами, дозволили зробити якісний аналіз особливостей — їхніх етичних уявлень порівняно з лідерами-чоловіками. Аналіз з використанням елементів контент-аналізу на матеріалах авторських інтерв'ю, опублікованих у ЗМІ,

дозволяє зробити такий принциповий висновок: *жінки сильніше залежать у справі від інших і тому їх соціальна відповідальність у підприємстві вища, ніж у чоловіків.*

Проявом цієї соціальної відповідальності служить, з одного боку, орієнтація на гуманний менеджмент як такий, що враховує людину в усіх її проявах, а з іншого — виражена орієнтація на добродійність і соціальну допомогу. Це ілюструє менш «замкнений», ніж у чоловіків, погляд на лідерство, прагнення співвідносити свою справу із загальнолюдськими позиціями. Однак такий підхід, при всій його привабливості, характерний для стійкого бізнесу, що й дає можливість дотримуватися етичних стратегій у справі.

В інших ситуаціях лідерство опиняється перед необхідністю орієнтуватися не тільки на етичні норми, а й на норми «вигідної межі». Не завжди прагматичний підхід до того, що вигідно, а що не вигідно в бізнесі, відрізняє жіночий менеджмент від чоловічого, роблячи перший більш ціннісно орієнтованим, спрямованим не на тактичні перемоги, а на стратегію. В етичному сенсі жінка більший стратег, ніж чоловік, тому що краще відчуває партнерів і їхні мотиви та внутрішній зміст. Існуючі усередині жіночого лідерства «етичні порogi» можуть іноді підвищуватися. Це залежить від низки істотних факторів: серйозної загрози справі, необхідності захистити того, хто поруч, нових кроків у невідомість, виклику особистісним можливостям. Однак і в цих випадках жінки-лідери воліють за краще не переступати невидимих етичних норм. У цілому вони демонструють гостро розвинуте у них «почуття межі», вихід за яку багато з них не можуть зробити, навіть не через етичні обмеження, а з виходячи особистісних особливостей.

Таким чином, однозначно позитивна відповідь на запитання «Чи моральним є лідерство?», очевидно, недостатня для окреслення реального проблемного поля «етики лідера». У будь-якому разі такий підхід формулюватиме зазначену проблематику довільно.

Лідерство існує в складному етичному світі, де основне — «не брехати собі». Етичні принципи, що діють у лідерстві, є різними моделями однієї культури. Загальні принципи цієї моделі: *варто уникати неетичних кроків у бізнесі, гуманний менеджмент надійніший за агресивний менеджмент, стратегічних цілей легше досягати, орієнтуючись на етичні принципи.*

Істина, напевно, знаходиться десь посередині. Етичні підходи дійсно мають перевагу, але бізнес не може повністю регулюватися ними, оскільки він будується на різноманітті, конкуренції і конфліктах. Вихід полягає у варіантності персональних стратегій та етичності персональної свідомості.

Ефект «ціннісного запізнення», викликаний стрімким розвитком творчого бізнесу в країнах колишнього СРСР, ще довго буде породжувати міфи обивателя про вихідну неетичність бізнесу. І народження цих міфів — закономірна відповідь на стихійність етичних норм, що складаються у командах підприємств, обумовлений небажанням самих лідерів «виходити за межі своєї справи» і формувати етичний образ «нових українців».

Інтрапренерські (командні) структури

Головна відмінність інтрапренерської структури від підприємницької та дивізіональної полягає в тому, що вона побудована на адхократичних принципах. Адхократична організація (від лат. ad hoc — «для частки випадку») — це асоціація команд, створених для вирішення конкретних проблем, що виникають як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі організації. При цьому важливо, що розділяюча їх межа досить умовна.

За образним висловом Л. Вандермана, така структура являє собою групу інтелектуальних «командос». На відміну від інших форм говорити про керування або координацію в цьому випадку не доводиться. Стосовно адхократичних структур теоретики віддають перевагу терміну «автокоординація».

«Адхократії, — пише Р. Кох, — зазвичай ненав'язливі щодо тих, хто в них працює, хаотичні, мінливі, широко використовують для вирішення проблем методи командної роботи, не визнають авторитетів, крім тих, які ґрунтуються на знаннях і досвіді».

Адхократія та інтрапренерство — це якісно новий рівень свободи менеджерів і фахівців, структурних підрозділів. З традиційної точки зору, їх практично ніщо не об'єднує. Однак насправді їх об'єднує дуже багато: нові цінності, нова філософія бізнесу й відповідно кардинально відмінні принципи мотивації, в яких головна роль відведена не протистоянню

об'єктивним умовам зовнішнього середовища, а прагненню до особистого й професійного удосконалення членів команди. Сфера інтрапренерства — це єдиний спосіб примирити ринки й бізнес-структури з прагненням людини до професійної й особистої самореалізації.

У сучасній теорії стратегічного менеджменту роль інтрапренерства й команд явно недооцінюється. Адхократичні принципи менеджменту відносять або до віддаленого майбутнього, або до досить вузької сфери. Водночас саме вони стали квінтесенцією сучасного інноваційного менеджменту. «Адхократія — це органічна структура, в якій координація здійснюється на основі взаємного припасування між висококваліфікованими й високоспеціалізованими експертами», — пише Мінцберг, маючи на увазі високотехнологічні галузі. Це «припасування», наслідком якого є нерівномірна децентралізація як у горизонтальному, так і вертикальному напрямі, а також розподіл влади по всій структурі і забезпечує інноваційну гнучкість.

Адхократія є не стільки організаційною формою, скільки новою філософією управління. У тому або іншому ступені вона може стати фактором розвитку й корпоративної культури будь-якої організації, особливо якщо йдеться про стратегію й створення організації. Ми не закликаємо топ-менеджерів до термінового капітального ремонту всієї корпоративної структури. Однак поступове розширення сфери інтрапренерства, командної гри — веління часу. В остаточному підсумку, структури вторинні, а функції первинні; головне — люди, їх творчий потенціал, а отже, нове стратегічне мислення менеджерів.

10 кроків для впровадження принципів інтрапренерської організації у компанії:

1. Визначте, до якого типу організаційної структури належить ваша компанія (її підрозділ). Яка роль топ-менеджменту (центра) у стратегії й тактиці бізнесу?

2. Вам треба зробити дуже важливий вибір між існуванням (виживанням) і динамічним розвитком — створенням гнучкої структури. Застосування принципів адхократії залежить від зрілості керівництва й колективу.

3. Якщо Ви обираєте останнє, то визначте ваші повноваження й можливості в проведенні перетворень та змін. Від цього залежатимуть їх темп і ступінь радикальності.

4. Погляньте на структурні підрозділи як на команди. Чи є в них явні й потенційні лідери? Чи досить повно розкривається творчий потенціал їхніх співробітників? Чи готові вони сприйняти нову філософію менеджменту?

5. Відповідно до цього перебудуйте систему управління персоналом. Відкрийте корпоративну структуру для творчих людей, чії мотиви виходять за межі задоволення первинних потреб, дайте їм можливість самим координувати свою роботу?

6. Не закликайте на доборі кадрів. Структура повинна бути вільною від внутрішніх бар'єрів. Кожен повинен одержати шанс знайти своє місце. Не забувайте про такі принципи менеджменту, як ротація, розумна децентралізація й делегування повноважень, участь персоналу в керуванні. При цьому залишіть людям право на помилку.

7. Поступово стирайте грань між формальною й неформальною сферами корпоративної культури, залучаючи її до стратегічного процесу.

8. Надайте в розпорядження команд фінансові й матеріально-технічні ресурси, можливість проводити власну кадрову політику.

9. Наділіть їх повноваженнями самостійно шукати нові ринкові можливості й розпоряджатися частиною прибутку від реалізації ініційованих ними венчурних проєктів. Словом, віддайте стратегічну ініціативу командам.

10. Здійснюючи контроль, пам'ятайте, що результат — це не тільки економічні показники, а й той рівень командної взаємодії, якого досягли ваші підлеглі в процесі спільної діяльності.

3.7. Подолання опору змінам

• Переміни — це зміна організаційної структури, продукції, технології, кадрів, повноважень, правил, стратегії:

Переміни стосуються всіх організацій і приводять до нововведень, які спричиняють:

• оцінку і зміну цілей організації;

•• зміну структури;

- зміну технологічних процесів;
- модифікацію поведінки працівників;
- зміну організації виробничо-господарської діяльності.

Реалізація стратегії підприємства передбачає проведення необхідних змін, без яких навіть досконало опрацьована стратегія може бути не реалізована.

Будь-яка зміна зустрічає опір, який може бути таким сильним, що його неможливо подолати.

Опір — багатогранне явище, що викликає непередбачені зволікання, додаткові витрати і нестабільність процесу стратегічних змін. Цей спротив виявляється завжди у відповідь на будь-які зміни. З точки зору наук про поведінку, опір є природним проявом різних психологічних установок щодо раціональності, згідно з якими групи та окремі індивіди взаємодіють один з одним.

Опір змінам — це неминуче явище, тому спочатку треба зрозуміти, чому менеджери функціональних підрозділів чи підлегли не хочуть змін.

Етапи проведення стратегічних змін:

1. Виявлення, аналіз і передбачення потенційного опору запланованим змінам
2. Зменшення до можливого мінімуму потенційного та реального опору
3. Встановлення статус-кво нового стану

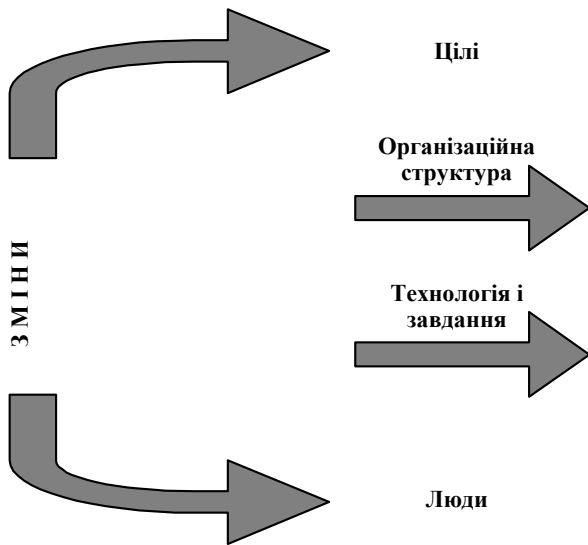


Рис. 3.16. Основні напрями організаційних змін

Носіями як змін, так і опору є люди

Ставлення персоналу до стратегічних змін

<i>Ставлення до змін визначається комбінацією стану 2-х факторів</i>	
1	Прийняття чи неприйняття змін
2	Відкрита чи закрита демонстрація ставлення

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

В області технічних нововведень опір пов'язаний зі схильністю людей до вже наявних видів продукції і технологій, що стабільно приносять прибуток. Опір організаційним змінам виникає через страх співробітників виявитися недостатньо компетентними для виконання нових функцій і втратити раніше завойований соціальний статус.

Ознаки опору:

- відстрочка початку процесу змін;
- непередбачені відстрочки впровадження та інші ускладнення, що гальмують темп змін і збільшують витрати порівняно із запланованими;
- намагання саботувати зміни всередині організації або «втопити» їх у потоці інших першочергових справ

Наслідки такого опору:

- зміни повільно дають очікувані результати;
- існують спроби віднести отриманий ефект від змін на рахунок раніше здійснених процедур (заходів)

Причини опору змінам:

Невизначеність. Невизначеність означає, що людина не знає про наслідки змін або відчуває загрозу своїй захищеності.

Відчуття втрат і переконання в тому, що зміни нічого доброго не принесуть. Відчуття втрат означає, що перемини приведуть до меншого ступеня задоволеності яких-небудь потреб.

Переконання. Полягає в тому, що для організації зміни не є необхідними або бажаними: зміни, що плануються, не вирішують проблем, а лише збільшують їх кількість.

З точки зору стратегічного менеджменту, спротив (опір) є проявом ірраціональної поведінки організації, відмовою визнати нові реалії, мислити логічно та реалізувати на практиці висновки логічного мислення.

Ознаки організаційного опору:

- Відмова
- Відкладення на потім
- Невизначеність
- Відсутність впровадження
- Стратегічна неефективність
- Саботаж
- Відступ

Подолання опору, аби він не переріс у катастрофічні для підприємства конфлікти, потребує від керівництва організації спеціальних заходів, пов'язаних з досить великими витратами. До них належать навчання й перенавчання персоналу та створення атмосфери прихильності до інновацій через інформування та агітацію. До свідомості кожного робітника доводиться, що зміни не несуть у собі персональної загрози, навпаки, є передумовою розвитку підприємства, гарантують кожному фаховий ріст, стабільність зайнятості, підвищення добробуту.

З метою зниження опору інноваційні проекти бажано організаційно відокремити від поточної діяльності. Для забезпечення ефективності нововведень необхідна відповідна мотивація персоналу, залученого до їх реалізації.

Психологічна компетентність керівників для проведення змін та подолання опору передбачає:

- Знання для самооцінювання і вдосконалення особистості
- Комплекс знань і навичок для спілкування з людьми
- Педагогічна компетентність, пов'язана з реалізацією функції вихователя підлеглих
- Знання психологічних закономірностей життєдіяльності колективів, для оцінки міжособових і групових стосунків, для їх гармонізації
- Спроможність будувати ділові відносини
- Здатність регулювати психологічний клімат

Основні постулати:

- Опір перебуває у прямій залежності від швидкості змін
- Опір змінам пропорційний силі, ступеню ломки культурних традицій, структурі влади, що відбуваються через стратегічні зміни та інновації
- Опір зворотно пропорційний часу, протягом якого відбуваються зміни
- Якщо зміни здійснюються поступово, то вони, як правило, торкаються тільки однієї частини організації, тобто присутній локальний спротив; він не отримує підтримки від підрозділів
- Опір посилюється, якщо влада переходить від виробничих підрозділів до підрозділів маркетингу при переорієнтації на ринкові умови господарювання

➤ Опір індивіда і групи залежить від небезпеки та занепокоєння щодо наростання поточних змін, оскільки очевидними є тільки найближчі наслідки таких змін, а не перспектива

➤ У процесі змін розрив між дійсністю (реальним станом) та її сприйняттям індивідом чи колективом може значно підвищити опір

➤ Опором можливо і необхідно управляти

Індивідуальний опір змінам простежується через реакції окремих осіб. Людина опирається змінам, якщо не відчуває себе у безпеці, якщо не впевнена у наслідках і результатах змін, а саме:

- Змушена ризикувати, а це протирічить її натур;
- Відчуває, що внаслідок змін вона може стати зайвою
- Не здатна виконувати нову роль, відведена їй внаслідок змін
- Відчуває, що може втратити повагу керівництва
- Не здатна або не бажає навчатися новим видам діяльності та засвоювати новий стиль поведінки тощо

▪ Боїться втратити владу, престиж, репутацію

▪ Боїться скорочення винагороди

Груповий опір змінам існує поряд з індивідуальним і в більшому ступені характеризується стабільністю та перманентністю, ніж спротив однієї людини, адже набагато легше впливати на одну людину, особливо якщо вона стоїть на шляху прогресу, ніж змінити культуру і структуру групи чи позбавити її важелів впливу.

Сила опору, який чинить група, пропорційна характеру та масштабу загрози для її влади, для визнаних нею цінностей, культури.

Існують організації, де влада зосереджена в руках однієї людини або групи осіб, що поділяють одну культуру. Проте більшість організацій мають декілька центрів сили (влади). Тому зміни можуть викликати як беззастережну підтримку, так і бути повністю відкинутими. Кожний центр сили в організації ототожнюється з певною культурою.

Центр сили — група в організації (підрозділ або неформальна група), характер роботи якої впливає на формування в них специфічної, відмінної від інших працівників культури.

Культурна орієнтація центру сили — переконання центру сили, які він готовий відстоювати.

Політична орієнтація центру сили — способи використання влади, які використовує центр сили для нав'язування умов іншим.

У межах однієї організації можна зустріти як опір, так і підтримку змінам. Активність їх залежить від рівня в ієрархії та культурних орієнтацій різних центрів сили.

Чинники, що визначають опір змінам:

- Ступінь невідповідності культури і структури влади майбутнім змінам
 - Тривалість періоду впровадження змін
 - Загроза втрати престижу і влади та інші ускладнення для вищих менеджерів
 - Наслідки змін для організації
 - Відданість робітників організації
 - Сила культурно-політичних орієнтацій у відповідних центрах сили
- Значні стратегічні зміни часто здійснюються без урахування опору.

Заходи для підготовки підгрунтя стратегічним змінам в організації:

- Аналіз природи змін
- Створення атмосфери підтримки
- Врахування поведінських факторів при плануванні перетворень
- Управління процесом змін через зміни поведінки працівників

Чинники процесу зміни поведінки працівників:

- Передбачення та контроль над джерелами опору
- Використання влади для переборення опору
- Ознайомлення керівників з новими концепціями та навчання їх новим прийомам вирішення проблем

- Зміни культури та структури влади
- Управління процесом створення нової стратегії

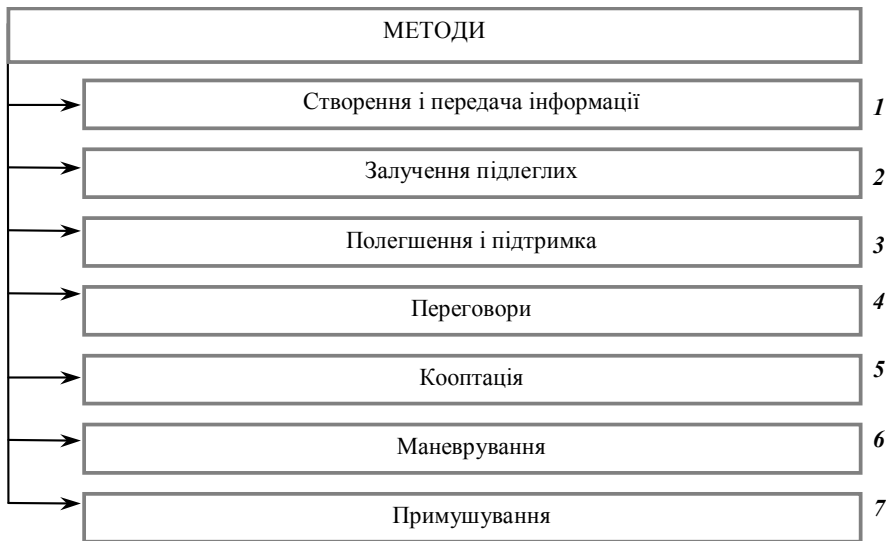


Рис. 3.17. Методи переборення опору змінам

Таблиця 3.6

ТАКТИКА ПОВЕДІННЯ МЕНЕДЖЕРА ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ ЗМІН

Тактика	Рекомендується
Створення і передача інформації	У разі опору, який заснований на відсутності або на невірній інформації і аналізі
Залучення працівників до розробки і прийняття рішень	В ситуаціях, де ініціатори не мають інформації для розробки нововведень, а інші мають великі можливості для опору їх впровадження
Полегшення і підтримка	Для випадків, коли мають справу з людьми, які чинять опір тільки через страх перед особистими проблемами
Переговори	У ситуаціях, де хтось один (або група) явно програє при впровадженні нововведень і де вони мають більше можливостей чинити опір
Кооптація	Для специфічних ситуацій
Маневрування	У ситуаціях, де приймається інша тактика
Примушення	Тут необхідні швидкість і жорстке застосування влади

Кожна із перерахованих тактик має свої переваги і недоліки: менеджер має розвивати в собі навички точно оцінювати ситуацію і обирати найбільш прийнятний метод виходу з неї.

Таке явище як «лудизм», під яким розуміється опір інноваціям та стратегічним змінам, відображає існування об'єктивних причин, пов'язаних з людським фактором, що перешкоджають впровадженню нових технологій.

Успіх впровадження стратегічних змін у багатьох випадках залежить не стільки від характеристик запроваджуваних інновацій, скільки від причин і умов, що не мають безпосереднього відношення до цих характеристик.

Запровадження нововведень і трансформація організації

Якщо йдеться про перевірені досвідом інших підприємств інновації системи автоматизації (наприклад, про ERP-системи) від відомих постачальників, на слуху різні історії. На-

приклад, про випадки, коли досить було одного наказу — і персонал рапортував про ефективне функціонування певної системи X. В інших історіях успіху йдеться про зміну керівництва всієї організації або її окремих підрозділів, після чого запровадження системи X йде успішно. А є й такі історії, коли спроби виконати завдання по використанню системи X за допомогою найсуворіших наказів і зміни керівництва ні до чого не приводять (хоча на іншому, схожому підприємстві ця система працює успішно).

В останньому випадку одна з причин невдачі, можливо, полягає в тому, що розв'язання поставленого завдання не можна знайти через об'єктивні причини. Просто система X не може бути розв'язком через умови самого завдання. Якщо під умовами розуміти організацію, в якій запроваджуються зміни, то, як і в математиці, їх можна переформулювати, тобто зміни організацію.

Така ситуація означає, що завдання трансформується: потрібно не стільки запроваджувати інновацію, скільки змінювати організацію. А це вже трохи інша точка зору — і на масштаб завдання, і на рівень компетенції з управління проектом запровадження.

Зміни як дестабілізатор організаційної системи

Оскільки в будь-якій інновації об'єктом є діяльність співробітників, то одним з головних завдань при запровадженні — доведення до кожного співробітника цілей організації у вигляді його функціональних обов'язків, що можуть зазнати змін. Однак співробітники мають і свої власні цілі присутності в організації, що інколи не збігаються з доведеними до них зверху — це посилює *конфлікт інтересів в оргструктурі*. Ось чому накази бувають іноді неефективні.

Таке в буквальному і переносному значенні запровадження змін відображається — прямо або опосередковано — і на елементах організації, що мають іншу, не людську природу (сировина, технології, фінанси).

Усі ці фактори впливають як на склад елементів оргсистеми і їх зміст, так і на структуру елементів та характер зв'язків між ними.

Різноманітність проти самозбереження

З одного боку, принцип необхідної різноманітності дозволяє оргструктурі адаптуватися до широкого спектру зовнішніх впливів і внутрішніх збурень. Питання в тому, якою мірою вплив на систему-організацію при запровадженні змін/інновацій вкладається в діапазон припустимих змін оргструктури. Зрозуміло, кожна організація має власний набір припустимих змін за сукупністю змістовно-структурних аспектів. Ось чому в одній організації система X запроваджується, а в іншій (схожій) — ні. Може так статися, що в цій іншій організації збурення, спричинені системою X, неприпустимі, а ті, що спричинені системою Y, цілком прийнятні (навіть якщо система Y деякою мірою поступається системі X).

З іншого боку, при виході змін за допустимі межі спрацьовує принцип самозбереження — і неправильно імплантована інновація відторгається.

Річ у тому, що інновації через технічні зміни та за допомогою інформаційних технологій дозволяють радикально удосконалити бізнес-процеси, що потребує докорінної перебудови оргструктури і управління та виробництва продукції/послуг, а це торкається інтересів багатьох людей.

Принцип же самозбереження є об'єктивною основою для стійкої структури системи. Він визначає декомпозицію головної мети на підцілі її елементів (для категорії «людина»), узгоджені з особистими цілями конкретних людей. Тому, в широкому розумінні, впровадження змін має відбуватися через управління змінами організації, і ці зміни повинні враховувати природу елементів організаційної системи. І в першу чергу — таку їх категорію, як «людина», тому що саме для людини і впроваджуються інновації.

Необхідність підтримки трансформації

Існують різні підходи до проведення змін в організації. На необхідність управління змінами звертали увагу давно (П. Друкер, І. Ансофф). Пропонувалися різні системи адміністративної підтримки змін, системи винагород і контролю, подолання індивідуального і групового опору змінам.

Людський фактор

Одним з найбільш універсальних підходів вважається підхід, запропонований Д. Недлером і заснований на розробленій ним же моделі конгруентності (погодженості) організаційної поведінки. Цікаво ознайомитися з принципами цього підходу, однак передусім варто

звернути увагу на те, що ці принципи можуть бути не сприйняті через практичні розбіжності в оцінці ролі і місця людського фактора на Заході й у нас в Україні.

Коротко розглянемо найбільш принципи з існуючих розбіжностей.

Найбільш принципи з існуючих розбіжностей

Національні особливості людського ресурсу

Ця розбіжність має початок у нашому минулому. У радянських посібниках для керівника було два розділи по роботі з людським фактором: розрахунок заробітної плати та організація соцзмагання. Наголос традиційно робився на колективній виховній роботі. З економічної точки зору ціна робочої сили була (і залишається) низькою. Це дешевий ресурс, а тому його вигідніше використовувати екстенсивно, що в колишніх економічних умовах породжувало парадокс: низька вартість ресурсу при його дефіциті.

І зараз не є рідкістю випадки, коли експлуатація людського ресурсу та його заміна обходяться дешево. Але якщо раніше «свавілля» керівника стримувалося дефіцитом робочої сили та ідеологічно, то зараз, при відсутності цих факторів, можна спостерігати примітивний капіталізм: «Я хазяїн — що хочу, те й роблю». Здавалося б, ідеальні умови для впровадження нововведень — тільки накази. Але закони соціальної психології нікому ще не вдалося скасувати.

Західний підхід до людського фактора

На Заході людський ресурс коштує дорого (відносно частки зарплати у собівартості продукції), а тому його намагаються використовувати інтенсивно (і чи не тому він у надлишку — безробіття). Експлуатація і заміна цього ресурсу обходяться дорого. Недарма на доповідях з *Human Resource Management* (HRM — управління людськими ресурсами) наводяться цифри про те, що звільнення робітника, за оцінками західних фахівців, призводить до втраг, які можна порівняти з кількома річними зарплатами цього фахівця. А в Україні нікому й у голову не прийде враховувати такі витрати. Навіщо? Немає людини — немає проблем, дешевий новий «кадр» вирішить усе.

Незважаючи на явний маркетинговий HRM-ореол цих цифр, доводиться визнати: якщо бачиш, що в посібнику¹ для західного менеджера зустрічаються розділи на зразок «Поліпшення зв'язків зі співробітниками» (а у нас вважається, що «поліпшення зв'язку» — це виятково прерогатива співробітника). «Керуючий як керівник» (про етику відносин) тощо, то розумієш — різниця в оцінці ролі і місця людського ресурсу у запровадженні змін присутня та істотна. Однак, незважаючи на таке дбайливе (в економічному розумінні) ставлення до людського ресурсу, недбайливого працівника, зрозуміло, ніхто там на поруки не бере.

Причини дестабілізації

Отже, запровадження змін зустрічає опір принаймні через такі причини. Це порушує стійкість системи організації — і вона прагне повернутися до колишнього стану. А оскільки інтеграція нововведень в оргструктуру йде через людський фактор, то мало того, що на інновацію переноситься існуючий в оргструктурі конфлікт інтересів, вона сама по собі є джерелом конфліктності (принаймні спочатку).

Аналіз потенційних сил опору дозволяє виявити тих членів організації або ті групи в ній, які будуть чинити опір змінам, та усвідомити мотиви неприйняття змін.

При вирішенні конфліктів, що можуть виникнути в організації під час проведення змін, можливо використовувати різні стилі керівництва.

Стилі керівництва організації по подоланню опору змінам:

1. **Конкурентний стиль** — робить ставку на силу, базується на наполегливості, створенні своїх прав (виходять з того, що вирішення конфлікту передбачає наявність переможця та переможеного)

2. **Стиль самоусунення** — проявляється в тому, що керівництво демонструє низьку наполегливість і в той же час прагне до пошуку шляхів співробітництва з незгодними членами організації

¹ «Курс для высшего управленческого персонала». Сокращ. перевод с англ., 1971 г., Экономика, М. — 807 с.

Зверніть увагу — цей посібник переклали з англійської у 1971р, а оригінал був випущений у США шести томним (!) курсом Executive Leadership Course у 1964 р.

3. **Стиль компромісу** — передбачає помірковані наполягання керівництва щодо виконання його підходів до подолання конфліктів з одночасним намаганням

Ефективне управління змінами є одним із найважчих, але в той же час престижних завдань менеджменту.

Зміст шести етапів успішного управління організаційними змінами (за Лері Грейнером):

1. Тиск і спонування пов'язані із зовнішніми (зростання конкуренції, зміни в економіці, нові закони, постанови, укази тощо), так і внутрішніми (зниження продуктивності, збільшення витрат, дисфункціональні конфлікти тощо) факторами.

2. Посередництво і переорієнтація уваги полягає в тому, що менеджер може відчувати зміни, але не може зробити точного аналізу проблем і провести зміни належним чином. Тут необхідні посередники, які спроможні оцінити ситуацію.

3. Діагностика і усвідомлення. На цьому етапі менеджер збирає відповідну інформацію, визначає істинну причину виникнення проблем, які потребують зміни існуючого положення.

4. Пошук нового рішення і зобов'язань по його виконанню полягає в пошуку менеджером способу виправлення ситуації: він змушений при цьому заручитися згодою на проведення нового курсу тих, хто відповідає за його виконання.

5. Експеримент і виявлення результатів полягає в тому, що організація спочатку проводить іспити до змін, які плануються, і виявляє приховані труднощі, перш ніж запроваджувати нововведення у великих масштабах. Шляхом експерименту і виявлення негативних наслідків менеджер зможе скорегувати свої плани, щоб домогтися їх ефективності.

6. Підкріплення і згода. Тут необхідно мотивувати підлеглих, щоб вони прийняли ці зміни, переконуючи їх у цьому шляхом похвали, визнання, просування по службі, підвищення заробітної плати, занесення в резерв на висування на високу посаду чи присвоєння більш високої категорії тощо.

Розглянемо модель проведення організаційних змін, запропоновану Лері Грейнером (рис. 3.18).

Для впровадження змін доцільно використовувати працівників управління підприємством.

Три способи розподілу влади між різними рівнями організації для використання участі персоналу в управлінні для здійснення змін

1. **Розподіл повноважень** — це високий ступінь участі виконавців у прийнятті рішень. Менеджери і підлеглі разом визначають необхідні зміни, розробляють альтернативні підходи до їх проведення і рекомендують дії, які мають бути застосовані: наприклад, при формуванні політики і розробці нових стратегій маркетингу.

2. **Однібічна дія** — передбачає використання законної влади для проведення змін в житті. Вона ефективна в ситуаціях, де підлеглі сприйнятливі до законної влади.

3. **Делегування повноважень**. Такий підхід відповідає ліберальному стилю керівництва. Менеджер надає підлеглим інформацію про зміни, а потім делегує повноваження для оцінки господарської чи комерційної ситуації. До недоліків цього підходу можна віднести: можливе уповільнення реакції, якість рішення може знаходитися під впливом групового мислення, у підлеглих може бути відсутній досвід у виборі оптимальних варіантів рішення.

ВИКОРИСТАННЯ ПРАЦІВНИКІВ В УПРАВЛІННІ ДЛЯ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН

№ з/п	Назва способу розподілу влади	Характеристика способу
1	Розподіл повноважень	Передбачається участь трудящих у прийнятті рішень. Керівники вищого рівня визначають проблему, а персонал нижчих рівнів бере участь в обговоренні того, які зміни потрібні для вирішення проблеми
2	Односторонні дії	Організаційні зміни відбуваються відповідно до повноважень кожної посади організаційної ієрархії
3	Делегування повноважень	Керівництво вищого рівня надає підлеглим інформацію про необхідні зміни, а потім делегує повноваження для оцінки дій і їх здійснення

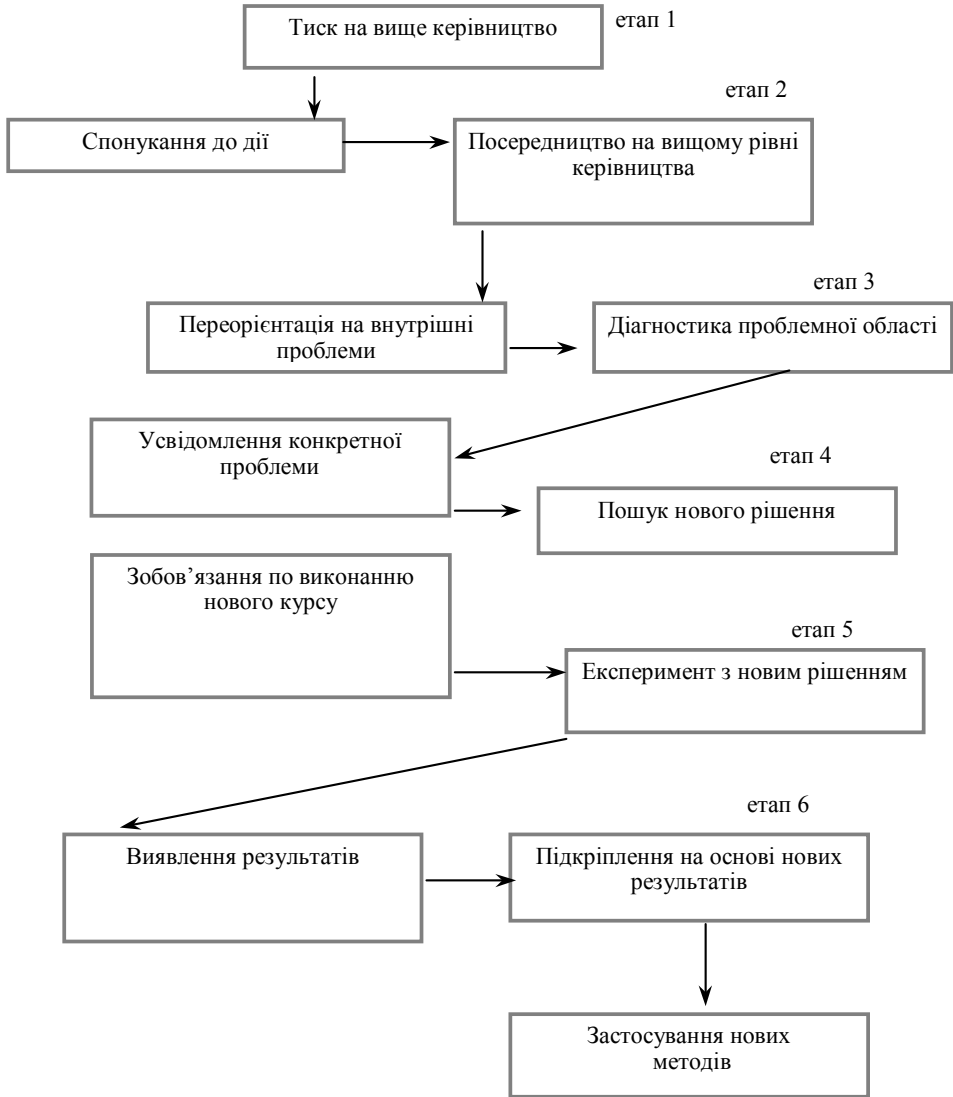


Рис. 3.18. Модель успішного проведення організаційних змін (модель Грейнера)

В основі підприємницького менеджменту, що забезпечує стабільність організації і макроекономічної сталості, лежить цілеспрямований пошук і запровадження нововведень як складового елемента стратегічного управління. Прийнято розрізняти два види інновацій: **технічні**, спрямовані на зміну продукції або технології її виробництва, і **організаційні**, спрямовані на зміну структури і систем управління.

Нововведення можуть стосуватися трьох рівнів діяльності організації. На рівні поточної виробничо-господарської діяльності інновації оптимізують чинну операційну систему, виходячи з потреб процесу і підвищуючи короткострокову ефективність. Локальна організаційна оптимізація досягається методами дослідження операцій, а комплексна — методами реінжинірингу бізнес-процесів.

Більш глибокі інновації забезпечують конкурентні позиції підприємства по сегментах «продукт»/«ринок» усередині сфер господарської діяльності. У класифікації систем управління ефективність на цьому рівні забезпечується комплексною концепцією маркетингу.

Технічні нововведення тут спрямовані на розробку нових видів продукції, що відповідають мінливим уподобанням споживачів і передовому технічному рівню по галузі.

Інновації на третьому рівні управління, підприємницькому, забезпечують реакцію на стратегічні зовнішні зміни. Саме на цьому рівні відбувається формування сфер господарської діяльності підприємства, проектування і зміна систем і структур управління. Технічні та технологічні нововведення пов'язані з фундаментальними і прикладними дослідженнями, НДДКР і створенням нових технологій, на основі яких відбувається формування нових сфер споживчого попиту.

Як правило, суттєві стратегічні перетворення, запровадження інновацій зустрічаються з опором консервативно налаштованої частини персоналу або окремих осіб. Опір виникає кожного разу, коли організаційні зміни тягнуть за собою порушення усталених норм поведінки, критеріїв оцінки роботи і структури управління.

Управління людським фактором

Тепер, з огляду на те, що запропонований Д. Недлером підхід до управління організаційною поведінкою розроблявся в умовах, відмінних від української національної специфіки, яка визначає місце і роль людського фактора в організаційній структурі, розглянемо його більш детально.

Модель поведінки

Для розуміння динаміки змін Недлером була розроблена модель конгруентної (погодженої) організаційної поведінки, що дає, на його думку, уявлення про те, чому організація працює так, а не інакше, і виводить на критерії ефективного управління змінами.

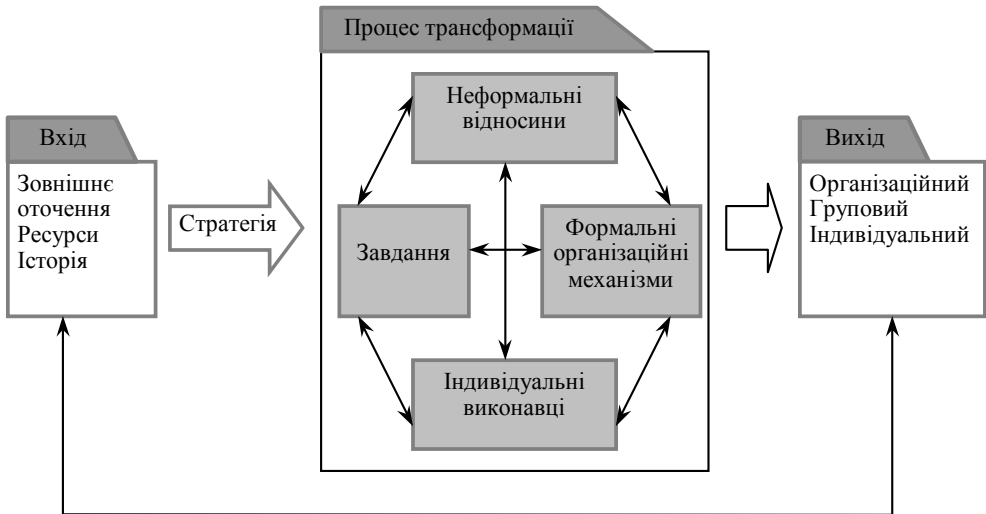


Рис. 3.19. Модель конгруентної поведінки (за Недлером)

Недлер, проаналізувавши численні літературні джерела і великий практичний досвід, визначив структуровані заходи по управлінню поведінкою людей при проведенні змін в організації. Хоча внутрішня структура підходу не позбавлена невідповідностей (які будуть зазначені), проте це не зменшує значимості розглянутого підходу.

У моделі представлені **вхідні елементи**, що надходять у систему організаційної поведінки і пов'язані із зовнішнім середовищем:

1. Обмеження, вимоги і можливості.
2. Наявні в організації ресурси.
3. Історія організації.
4. Стратегія організації.

Відповідно до цієї схеми, організація розглядається як механізм, що бере вхідні елементи (стратегію і ресурси в контексті історії і зовнішнього оточення) і трансформує їх у вихідні елементи моделі індивідуальної, групової та організаційної поведінки.

Невідповідності стосовно моделі

На схемі, на відміну від опису, стратегія розглядається не як зовнішній елемент (лівий прямокутник), а скоріше як процес (окрема стрілка, що виходить з лівого прямокутника). Крім того, завдання (внутрішній компонент на малюнку) є похідними від стратегії (зовнішнього елемента), не кажучи вже про те, що, за класикою менеджменту, стратегії може бути декілька.

Припустимо, що для нашого розгляду ці невідповідності не істотні, так само як і те, що з правого боку малюнка є ще одна (цього разу чомусь не поіменована) стрілка.

Реалії стратегії.

У більшості національних компаній стратегія відсутня, у будь-якому разі, в її формальному вираженні, існуючи, переважно, в уяві керівника. Будемо вважати, що в найгіршому випадку для нашого розгляду цього буде достатньо, а в найкращому — під стратегією будемо розуміти наявність хоч якого-небудь плану: бізнес-плану, промфінплану, плану організаційно-технічних заходів — одним словом, найголовнішого плану організації, що найбільш істотно впливає на системні компоненти організації (її елементи, різного виду структури), з якого випливають конкретні завдання.

Внутрішні компоненти

Об'єктом аналізу є процес трансформації, спрямований на **чотири внутрішніх компоненти**:

- 1) завдання (або робота, яку необхідно зробити, та її основні характеристики);
- 2) працівники, які повинні виконувати завдання;
- 3) формальне організаційне забезпечення (структури, процеси, системи і т.д., призначені для створення мотивації);
- 4) неформальні організаційні утворення, що впливають, формують цінності, норми і т.д. (варто відзначити невідповідність в останньому пункті — тут порушується принцип ортогональності, оскільки ці утворення складаються з працівників, вже згаданих у п. 2, а по суті, у цьому пункті неформальні норми протиставляються формальним з п. 3. Автор підходить до увазі соціально-психологічні міжгрупові і міжособистісні взаємини, позначивши їх на схемі як «неформальні відносини»).

У загальному випадку всі чотири компоненти узгоджено пов'язані один з одним — і це є основним посиланням для ефективної роботи організації. Проблеми ефективності можуть виникнути при недостатній конгруентності між внутрішніми компонентами.

Фактор вірогідності

Для можливих похибок підходу його автор вводить «індульгенцію» у вигляді фактора випадковості. Важко не погодитися з очевидним твердженням: не існує найкращого організаційного проекту, стилю керівництва або методу роботи. А тому в різних ситуаціях найбільш прийнятними є різні моделі організацій і управління ними. Отже, дана модель враховує той факт, що завдання, люди-виконавці, стратегії і зовнішнє оточення можуть сильно і випадково варіюватися в кожній організації.

Ефективність змін

При впровадженні змін, якщо необхідно провести організаційні зміни, треба (відповідно до представлені моделі) провести ревізію вхідних елементів, особливо стратегії. Це призведе до зміни внутрішніх компонентів.

У найбільш загальній постановці ефективно управління змінами включає вивчення й аналіз поточного стану (*A*, as-is), створення образу бажаного майбутнього стану (*B*, to-be) і «перехід» (*B*) організації зі стану *A* в стан *B*. Отже, ефективність управління організаційними змінами можна оцінювати за такими критеріями:

- організація змістилася з поточного стану в майбутній;
- функціонування організації в майбутньому стані виправдує очікування, тобто вона працює так, як заплановано;
- перехід досягнуто без надмірних втрат для організації;
- перехід досягнуто без надмірних втрат для окремих членів організації.

Ці положення визначають мету для планування змін, але при цьому не можна від будь-якої організаційної зміни очікувати, що вона задовольнить всі зазначені критерії. Тому питання полягає в тому, як керувати здійсненням змін, щоб шанси на успіх були максимальні. Від того, як зміна здійснюється, залежить зміст цієї зміни.

Проблеми змін

У рамках наведеної організаційної моделі видно, що при запровадженні нововведень опір змінам відбувається внаслідок порушення конгруентності між внутрішніми компонентами, тому що зміна одного компонента може ослабити конгруентність. Тому необхідно побачити роль і місце інновації в стані **Б**; для цього слід провести діагностику на предмет виявлення проблемних ситуацій. У деяких випадках результати діагностики ведуть до перегляду стратегії (і перевизначення завдань). Це означає, що зміни, обумовлені запровадженням інновації, виходять за рамки допустимих меж. Однак багато проблем виникають у процесі самого переходу **В** організації в стан **Б**.

РОЗПОДІЛ ПРОБЛЕМ ПЕРЕХІДНОГО ПРОЦЕСУ НА ТРИ КАТЕГОРІЇ (ЗА НЕДЛЕРОМ)

<p><i>1. Проблеми опору змінам.</i></p> <p>Працівник, що стикається зі змінами, може чинити їм опір через цілу низку причин. Зміни несуть невідомість, що викликає підозрілість, нестійкість, відчуття небезпеки. Створені стереотипи руйнуються, втрачається влада: капітал (фінансовий й інтелектуальний), вкладений у статус-кво, знецінюється; необхідно шукати нові способи відповідності і методи впливу: звичні баланси прав-обов'язків, витрат-доходів порушуються. Зміни можуть викликати неприйняття з ідеологічних міркувань: те, що є зараз, краще, ніж те, що пропонується.</p>
<p><i>2. Проблеми контролю.</i></p> <p>Зміна підриває існуючі системи організаційного контролю і може зробити їх непотрібними, що веде до втрати контролю над організацією в процесі змін. Одна з причин полягає в тому, що найбільш формальні організаційні механізми створені для стабільного, а не перехідного стану. Типову помилку допускають багато керівників, обмежуючись розробкою організаційного механізму для майбутнього стану Б, а унікальному по своїй суті процесу переходу В виділяється незначна роль, так, ніби він здійснювався суто механічно, сам по собі. У більшості ситуацій для динамічного процесу В помилково використовуються системи управління, розроблені для статичної ситуації А або Б.</p>
<p><i>3. Проблеми влади.</i></p> <p>Організація — це політична система, в якій різні люди і коаліції борються за владу; а політична боротьба повинна сприйматися як природна (і очікувана) властивість організації — і в стані А, і в стані Б.</p> <p>У стані В (перехідному), коли старий порядок демонтується і народжується новий, ця боротьба стає ще більш гострою й інтенсивною, оскільки порушується баланс влади. Причиною цього є невизначеність того, які ступені в ієрархії організації будуть займати окремі працівники та їх угруповання. Ще однією причиною можуть бути ідейні переконання, викликані несумісністю існуючих цінностей з їх майбутнім значенням.</p>

У запропонованому Недлером підході кожна з цих проблем деякою мірою пов'язана з одним із внутрішніх компонентів організації. Так, опір відноситься до виконавців, контроль пов'язаний з розробкою прийнятних організаційних механізмів для перехідного періоду, а влада співвідноситься з реакцією неформальних організаційних структур на зміни.

Автор підходу забуває про четверту проблему, що відноситься до четвертого елементу «Завдання». Дійсно, у перехідний період мають бути поставлені завдання функціонування організації. Однак як буде видно далі. Недлер же говорить про деякі перехідні завдання, включаючи їх до складу інших проблем.

Як би там не було, для того щоб зміни були ефективними, необхідно вирішити три основні проблеми, і для їх розв'язання пропонуються такі рекомендації.

Для розв'язання проблем опору необхідно створити у виконавців мотивацію до змін через створення умов, за яких поведінка виконавців природним чином буде відповідати меті змін.

Проблеми контролю можуть бути вирішені за рахунок розробки організаційного механізму контролю на перехідний період.

Подолання проблем влади лежить в такому формуванні політичної динаміки змін, при якому центр влади підтримує зміни, а не блокує їх.

Всі ці рекомендації деталізуються у певних діях, які є заходами у вигляді набору послідовних етапів.

Розглянемо низку заходів щодо мотивації до змін.

Етап 1. Виявлення незадоволеності поточним станом

Необхідно створити відчуття незадоволеності поточним станом. Поки люди задоволені, у них відсутня мотивація до змін. Тому необхідна штучна організація неприйнятності поточного варіанту розвитку подій. Розуміння цієї неприйнятності має здійснюватися на інтелектуальному й емоційному рівнях.

Інтелектуальний вплив можна організувати, інформуючи про проблеми поточного стану, порівнюючи його зі станом в інших організаціях.

Ефекту на емоційному рівні можна досягти за рахунок «страшилок», які показують катастрофічний розвиток ситуації за відсутності змін. Як бачимо, під час змін інформація може бути важливим інструментом для запуску процесу змін.

Етап 2. Забезпечення участі працівників у змінах

Участь працівника у змінах знижує його опір:

по-перше, створюється відчуття особистої зацікавленості в змінах, почуття «власності». Тоді успіх у змінах розцінюється як особисте досягнення

по-друге, через учасника спрощується поширення інформації, формується краще розуміння ним ситуації і проблем

по-третє, зменшується імовірність помилок, тому що від учасників надходять корисні пропозиції щодо ефективного проведення змін

Однак в участі є і зворотний бік — оскільки втрачається контроль, втрачається час, і це може стати причиною конфліктів.

Тому варто шукати розумну частку участі — це спільна робота з вивчення поточного стану, планування змін, їх проведення і здійснюватися в різних формах (залучення до збору даних, участь в дослідницьких групах, опитуваннях, комісіях тощо)

Етап 3. Організація системи винагород на підтримку змін.

Люди прагнуть отримати заохочення за дії, які, на їхню думку, ведуть до бажаних результатів, а в перехідний період часто буває так, що організація очікує від працівників одних вчинків, а заохочує за інші. Тому необхідно ввести формальні і неформальні заохочення, які мають бути прив'язані до певних бажаних дій у перехідний період. Для цього варто переглянути діючу систему заохочень.

Етап 4. Надання часу і можливостей для дистанціювання від стереотипів минулого

Людям необхідно дати час і можливість вийти з поточного стану, щоб зменшити відчуття втрати. Процес подолання цього відчуття втрати і проведення «траурної церемонії» потребуватиме певного часу, і це обов'язково слід брати до уваги при управлінні змінами. Людям треба дати можливість призвичаїтись до майбутніх втрат і підготуватися до них. Наявність цього фактора підкреслює необхідність надання інформації про проблеми поточного стану речей.

Заходи з управління перехідним процесом

Етап 5. Формування чіткого уявлення про майбутній стан організації

Найбільш критичним етапом при управлінні перехідним процесом є створення і поширення чіткого уявлення про майбутнє. В іншому випадку цілі і завдання змін стають розпливчастими, а індивідуальні очікування формуються на базі інформації, яка часто є помилковою, а тому породжує чутки та фантазії. Особливо небезпечно, якщо уявлення про те, куди конкретно спрямовані зміни, не сформоване у вищого керівництва.

Тому завдання керівників організації є якомога повний опис її майбутнього стану і доведення цього опису до всіх співробітників. Вкрай важливим тут є планування ефективної системи комунікації, включаючи письмові доповіді для наради в невеликих групах, масові брифінги, збори, зустрічі (у тому числі один на один) тощо.

Етап 6. Використання системного підходу

Якщо відповідно до описаної вище моделі, організація складається із взаємозалежних компонентів, то успішна зміна моделей її поведінки повинна містити використання кількох точок опори, або модифікацій у деяких компонентах, що визначають поведінку організації і працюю-

чих у ній людей. Для здійснення ефективних змін необхідні узгоджені структурні зміни внутрішніх компонентів. Проведені окремо, в ізоляції від інших, вони мають тенденцію швидко згасати, приводячи лише до нечисленних стійких ефектів, а іноді й до дисфункціональних непередбачених наслідків. Зміни мають бути структуровані так, щоб бути послідовними, інакше виникає ризик породження нових «зон нестиковки» між організаційними компонентами.

Етап 7. Розробка організаційних механізмів перехідного періоду

Як уже відзначалося вище, плануючи зміни, часто зосереджуються на «світлому майбутньому», забуваючи про управління процесом переходу **В**.

Для управління змінами пропонуються такі механізми:

- **Менеджер з управління змінами.** На період перехідного етапу має бути призначений менеджер — це може бути член правління, виконавчий директор або хтось інший, що має владу і повноваження, необхідні для запуску процесу переходу. Він повинен мати зв'язок з керівниками стаціонарного етапу, зокрема з керівником майбутнього етапу.

- **План переходу.** Для оцінки ефективності переходу і контролю за його здійсненням необхідний план з контрольними цифрами, стандартами ефективності тощо. У ньому має бути розподіл персональної і групової відповідальності.

- **Ресурси для трансформації.** Ефективні перетворення звичайно включають значні затрати, у тому числі час, навчання, використання зовнішніх консультантів, відволікання провідних спеціалістів від виконання безпосередніх обов'язків тощо, — усі ці витрати мають бути ресурсно забезпечені — фінансово, матеріально, кадрами. Неправильна ідентифікація витрат і визначення ресурсів може обумовити значно більші витрати.

- **Структури управління переходом.** За допомогою статичної ієрархічної структури важко керувати процесом переходу. На цей період необхідно створити спеціальні структури, які часто розміщені поза стандартною організаційною структурою. Спеціальні цільові групи, пробні проекти, експериментальні підрозділи тощо мають бути створені і використані протягом цього періоду.

Етап 8. Формування механізмів зворотного зв'язку

Зворотний зв'язок має давати менеджеру перехідного процесу інформацію про його ефективність і дані за тими напрямками, що вимагають особливої уваги або певних заходів. Під час перехідного періоду стаціонарні механізми зворотного зв'язку часто руйнуються — або не витримуючи «турбулентності» змін, або через природну схильність приховувати «погані новини». Тому мають бути створені механізми зворотного зв'язку з багаторазовим дублюванням. Зокрема, це може бути опитування, дослідницькі групи, бесіди з консультантами тощо, а також неформальні інформаційні канали.

Заходи щодо формування політичної динаміки змін

Етап 9. Забезпечення підтримки всіх груп влади всередині фірми

У такій політичній системі, як організація, перш ніж оголошувати про заплановані зміни, необхідно заручитися підтримкою ключових груп, що мають владу. Необхідно також виявити неформальних лідерів — для формування сприятливого для здійснення змін організаційного клімату. Часто існує лише невелика кількість людей, участь яких на самому початку є абсолютно необхідною, тому в цьому випадку варто орієнтуватися на дійсно ключових людей, а вже потім забезпечувати участь інших.

Групи, що протидіють змінам, мають бути «збалансовані» або нейтралізовані. Немає необхідності безпосередньо втягувати у зміни всі групи, що мають владу. Деякі з цих груп можуть підтримувати зміни на ідейних засадах, тоді як інші виступати за них тому, що вони посилюють їх власний статус в ієрархії. Разом з іншими ці групи мають враховуватися при плануванні змін, щоб їхня участь створювала стимули для членів груп.

Також існують групи, з якими необхідно торгуватися або укладати домовленості. Головне — визначити ключові групи, яких можуть торкнутися зміни, а також розробити і використувати стратегії, що дозволяють забезпечити підтримку необхідної частини цих груп.

Методи забезпечення підтримки:

- запрошення до участі (співробітник буде ототожнювати себе зі змінами);
- переконання (підтримка людей, участь яких не обов'язкова на початковій стадії, може бути досягнута за рахунок апелювання до найбільш значимих цінностей організації);

- формальні і неформальні стимули (можливість отримати нове завдання, підвищення статусу, просування у кар'єрі тощо);
- ізоляція (застосовується відносно людей, які є важливими для організації, але при цьому навряд чи будуть підтримувати зміни на початкових етапах; збереження позицій таких людей у службовій ієрархії спрямоване на створення їх дистанціювання від розв'язання завдань, безпосередньо пов'язаних зі змінами);
- «вентилювання» (звільнення, незважаючи на їх інтелект, знання і досвід, невеликої кількості керівників вищої ланки, не здатних через різні причини інтегруватися в нове життя організації, як показує практика, є неминучим).

Етап 10. Формування стилю поведінки, орієнтованої на лідерство

Вплив на політичну атмосферу організації в забезпеченні підтримки змін роблять керівники. Особливе значення має стиль поведінки лідерів організації, зокрема те, як вони поведуться на людях, як використовують механізми стимулювання, якою термінологією оперують. Це має особливе значення на початкових стадіях трансформації, коли спостереження співробітників за лідером є особливо пильним.

Етап 11. Навмисне використання символів і термінології змін

Навмисне використання символіки і лексики для створення енергії змін впливає на учасників перетворень, дає можливість створити новий центр влади або об'єднати існуючі під спільним прапором. Лексика також є важливою для управління в умовах невизначеності. Якщо, наприклад, зміни були оголошені успішними, то воно може згодом стати таким у сприйнятті оточуючих.

Етап 12. Визначення точок стабільності

При постійній невизначеності люди можуть вдатися до паніки, почати зайві захисні дії і чинити нерозумний опір будь-яким запропонованим змінам, що може викликати дисфункціональні наслідки. Щоб зменшити тривогу людей, необхідно підтримувати певні джерела стабільності (структур, людей, фізичних параметрів, що не змінюються). Ці точки стабільності відіграють роль «якорів». Вони дають людям точку опори, щоб не загубитися в епіцентрі бурхливих змін.

Зрозуміло, що надто багато якорів можуть спровокувати опір. Важливо пропагувати витримку. Люди не зможуть відчувати себе комфортно там, де немає стабільності, або якщо вони в ній сумніваються. Таким чином, ті елементи організації, які не змінюються протягом перехідного періоду, мають бути ідентифіковані і стати відомими членам організації. Вони будуть виконувати функцію поручнів під час руху по хиткому мосту змін.

Отже, успіх впровадження змін залежить від безлічі факторів. Насамперед, від групи технічних факторів. Найголовнішим, мабуть, варто визнати функціональну і технічну/технологічну адекватність інновацій. Велике значення має якість процесів розробки і супроводження змін. Велику роль відіграє і те, як організовані процеси в самій організації.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:

1. У чому полягає розподіл управлінської праці?
2. Охарактеризуйте основні види розподілу та кооперації праці на підприємстві.
3. Розкрийте технологічний розподіл завдань серед менеджерів різних категорій.
4. Назвіть особливості розподілу функцій між членами загального керівництва підприємства.
5. Визначте форми розподілу праці та їх зміст.
6. Висвітліть напрямки вертикального та горизонтального розподілу праці.
7. У чому полягає зміст понять «відповідальність», «повноваження», «компетенція», «зобов'язання», «розпорядження», «делегування»?
8. Охарактеризуйте схему делегування повноважень. Назвіть умови делегування повноважень.
9. Назвіть і охарактеризуйте фактори, що перешкоджають активному делегуванню повноважень в організації. Розкрийте сутність та особливості делегування відповідальності.

10. *Визначте фактори ефективності лінійних повноважень.*
11. *Обгрунтуйте заходи подолання помилок працівників.*
12. *Розкрийте зміст та принципи розпорядчої діяльності менеджера.*
13. *Охарактеризуйте типи комунікативної поведінки керівників.*
14. *Висвітліть комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності менеджера.*
15. *Охарактеризуйте ознаки команди.*
16. *Перерахуйте основні принципи командної роботи.*
17. *Назвіть методи організації командної роботи.*
18. *Перерахуйте основні позитивні якості командної роботи.*
19. *Назвіть негативні якості командної роботи.*
20. *Опишіть концепції керівництва з різною орієнтацією на використання командної роботи.*
21. *Перерахуйте основні етапи створення та організації командної роботи.*
22. *Охарактеризуйте ролі учасників команди.*
23. *Що повинен передбачити менеджер при організації командної роботи.*
24. *Охарактеризуйте ознаки команди.*
25. *Перерахуйте основні принципи командної роботи.*
26. *Назвіть методи організації командної роботи.*
27. *Перерахуйте основні позитивні якості командної роботи.*
28. *Назвіть негативні якості командної роботи.*
29. *Опишіть концепції керівництва з різною орієнтацією на використання командної роботи.*
30. *Перерахуйте основні етапи створення та організації командної роботи.*
31. *Охарактеризуйте ролі учасників команди.*
32. *Що повинен передбачити менеджер при організації командної роботи.*

ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА



- 4.1. Встановлення особистих цілей менеджера.
- 4.2. Методи планування роботи менеджера.
- 4.3. Вибір пріоритетності справ, принципи пріоритетності.
- 4.4. Перспективні, річні, місячні та поточні (оперативні) плани.
- 4.5. Раціональні методи й засоби планування та виконання управлінської роботи. Практичні поради менеджеру.

Базові поняття: *цільове планування, класифікація планів, вимоги до цілей менеджерів, методи планування особистої праці менеджера, перспективне планування, річне та місячне планування, раціоналізація витрат часу на планування, оперативне планування, стадії процесу планування часу як ресурсу, аналіз витрат часу на виконання конкретних видів робіт, правила планування та резервування часу, принципи визначення пріоритетності справ щодо першочергового виконання, прийняття рішень щодо пріоритетів за принципом Паретто, матриця Ейзенхауера, АБВ — аналіз, традиційні та комп'ютерні засоби планування*

4.1. Встановлення особистих цілей менеджера

Для ефективного виконання своїх обов'язків керівник має раціонально організувати свою роботу.

Наукова організація праці керівника охоплює такі напрямки:

- раціональний розподіл часу для виконання конкретних робіт і обов'язків між керівником, його заступниками, іншими управлінськими працівниками;
- планування праці й нормування робочого часу керівника;
- використання раціональних методів і засобів виконання управлінських робіт;
- раціональна організація контролю за роботою підлеглих.

Реалізація цих напрямів дає можливість керівникові раціонально використовувати час за рахунок делегування частини своїх повноважень підлеглим, домагатися високої результативності своєї праці.

Причиною незадовільної роботи багатьох керівників, особливо початківців, є невміння розпорядитися часом. Такі керівники прагнуть виконати всі завдання самостійно, встигнути на всі наради, прийняти всіх відвідувачів, глибоко вникнути у всі питання діяльності підприємства тощо. Вони приїздять на роботу першими і йдуть з неї останніми. При цьому чимало справ лишається невиконаними. Керівник, який не вміє розпорядитися часом, невпроможний побачити перспективу за безліччю повсякденних турбот. Врешті, ефективність його праці є мінімальною. Як наслідок, виникає відчуття незадоволеності собою, підлеглими, невпевненість у власних силах.

Цільове планування — планування особистої праці менеджера залежно від встановлених цілей, які визначають кінцевий результат діяльності. Як відомо, будь-яка діяльність повинна мати мету і здійснюватися за попередньо складеним планом. Повною мірою це стосується й менеджера. Як функція управління планування полягає у встановленні цілей і визначенні шляхів їх досягнення.

Ціль — це те, до чого прагнуть, орієнтир, якого необхідно досягнути. Вона визначає кінцевий результат. Важливо усвідомлювати, що тут мається на увазі не те, що ми робимо, а те, заради чого ми це робимо. Ціль — це виклик, що спонукає до дій, це конкретний стан

певних характеристик організації, досягнення яких є бажаним. І цьому підпорядкована вся діяльність даної організації. Навіть найкращий спосіб роботи марний, якщо ми заздалегідь чітко не визначимо те, до чого прагнемо. У свою чергу, щоб поставити цілі, треба думати про майбутнє. Ціль дає зрозуміти, в якому напрямку необхідно рухатися. Значимість цілей важко переоцінити.

Цілі є вихідною точкою планування діяльності, основою побудови організаційних відносин, на них базується система мотивації, яка використовується в організації. Крім того, цілі є точкою відліку в процесі контролю та оцінки результатів праці окремих співробітників, підрозділів та організації в цілому.

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

Цілі менеджера повинні відповідати таким вимогам:

1. Цілі мають бути досяжними. Зазвичай вони містити певний виклик. Цілі не можуть бути легкими для досягнення, але не можуть бути й нереалістичними, такими, що виходять за граничні можливості менеджера. Нереальні цілі призводять до демотивації керівника та втрати ним орієнтира, що негативно позначається на діяльності організації.

2. Конкретність та вимірність цілей.

3. Цілі повинні мати конкретний часовий горизонт. Вони мають бути досягнуті в суворо встановлені терміни. Порушення цих термінів може розглядатися як невиконання встановлених цілей.

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

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

Постановка особистих цілей включає три етапи:

1. Визначення цілей.

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

2. Аналіз можливостей досягнення встановлених цілей.

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

3. Уточнення і конкретне формулювання цілей.

Для подальшого планування необхідно залишити тільки реальні цілі. Вони мають бути також чітко сформульовані і мати часову характеристику. Пропонується встановлювати довго- (життєві), середньо- (до 5 років) і короткострокові (до одного року) цілі. Після встановлення цілей розпочинають власне планування праці.

4.2. Методи планування роботи менеджера

Після встановлення цілей починають власне планування праці. Керівнику важко або й неможливо розробити конкретні плани на більш-менш тривалий період, тому що під впливом не передбачених раніше факторів їх доведеться постійно переглядати. Тому на практиці звичайно обмежуються розробкою плану роботи на день, тиждень, місяць. Причому останній часто не проробляють детально, відзначаючи лише невідкладні і найбільш важливі справи.

Організація праці менеджера підприємства тісно пов'язана з організацією всіх процесів управління у підпорядкованому йому апараті та істотно впливає на успіх управління в цілому.

Менеджер постійно піддається стихійному перебігу подій, не керує власним часом, він втрачає здатність і можливість відрізняти головне від другорядного, побачити за конкрет-

ними ситуаціями більш фундаментальну проблему. Його рішення набувають характеру оперативного погашення конфліктів. По суті, виконуючи роль генерального диспетчера, такий менеджер не виконує своїх першочергових обов'язків.

Залишаються невирішеними перспективні проблеми, а це в свою чергу породжує багато нових проблем. Нерідко буває і так, що менеджери великого значення надають проблемам і перспективним питанням. Але свою роботу вони організують так нерационально, що не мають можливості бути на керованих об'єктах, особисто зустрічатися з керівниками підрозділів та іншими працівниками; їм бракує часу для підвищення власної кваліфікації. Через це перспективні завдання, якими вони зайняті, вирішуються не найкращим чином.

Іноді менеджери через брак часу, що є наслідком поганої організації праці, робочий день менеджера триває 10, 12 і навіть 13 годин. Врешті, не залишається часу на самоосвіту, родину, відпочинок, спорт та інше. Слід мати на увазі й те, що організація власної праці — це турбота самого менеджера.

Невпорядкованість робочого дня, постійна зайнятість, безперервна штурмовщина у справах, які потребують вдумливого, планомірного вирішення, створюють у самому апараті управління такий стиль роботи, який призводить до нерационального використання часу в усіх підрозділах.

Щоб правильно спланувати розподіл часу між різними видами діяльності, необхідно перш за все його класифікувати за певними ознаками.

За змістом роботи поділяють на *економічні, технічні, комплексні* тощо.

Роботи розрізняються:

- за характером спонукальних причин (особиста ініціатива, ініціатива підлеглих, вказівки зверху, ініціатива громадських організацій);
- за періодом, що охоплюється керівною діяльністю (питання перспективні, поточні та ін.);
- за формами діяльності (індивідуальна робота, збори, наради, прийом відвідувачів, телефонні розмови, відвідання робочих місць та ін.).

Планування має бути як довгостроковим (рік, квартал, місяць), так і оперативним (тиждень, один день). Починати треба з довгострокового плану. Для цього необхідно скласти перелік найбільш важливих робіт року, кварталу, місяця, а потім встановити терміни їх початку і закінчення. До цих робіт належать, такі, які повторюються із року в рік. Наприклад, річний звіт, збори трудового колективу щодо підсумків року та ін. Існує практика складання робочих графіків на один день, тиждень, рідше — декаду чи місяць. Ці графіки дисциплінують не тільки працю самого менеджера, але і підпорядкованого йому колективу.

Менеджер, який планує свою працю, повинен враховувати час, необхідний для підвищення ділової кваліфікації, рівня політичних і економічних знань, виконання громадських доручень і прийом працівників підприємства зі службових і особистих питань.

План має чітко визначати час на роботу з документами, прийом відвідувачів, перебування в структурних підрозділах, участь у зборах акціонерів і трудового колективу, проведення нарад з підлеглими тощо. Розробка такого плану створює нормальний ритм роботи апарату управління, забезпечує черговість виконання завдань, дає можливість виділити час для творчої роботи, інноваційної діяльності, підвищення кваліфікації. Тут менеджер компетентно і завчасно може займатися постановкою і вирішенням стратегічних питань, продуктивно працювати.

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

Перший етап: менеджер складає перелік справ, які слід виконати протягом планового періоду. Це можуть бути завдання з перспективного переліку справ, не виконаних у минулому періоді, інші справи, завдання, які періодично виникають. Перелік робіт слід складати у письмовій формі. Наприклад, у переліку справ на день відображають такі питання: проведення нарад, прийомів, робота з документацією, поїздки, контроль, телефонні переговори тощо. На цій стадії достатньо лише наближеного ранжування завдань, тобто розподілу їх за ступенем важливості або терміновості.

Другий етап: після складання переліку робіт на плановий період необхідно визначити витрати часу, необхідного для виконання кожного виду роботи. Безумовно, це складне завдання, оскільки керівнику важко заздалегідь передбачити, скільки часу потребує та чи ін-

ша робота. Тут багато залежить від складності та незвичайності вирішуваних завдань, досвіду і професіоналізму самого керівника, кваліфікації управлінського персоналу та інших факторів. Разом з тим, тривалість деяких управлінських дій можна оцінювати досить точно. Наприклад, керівники заздалегідь регламентують тривалість прийому відвідувачів з особистих питань, нарад тощо.

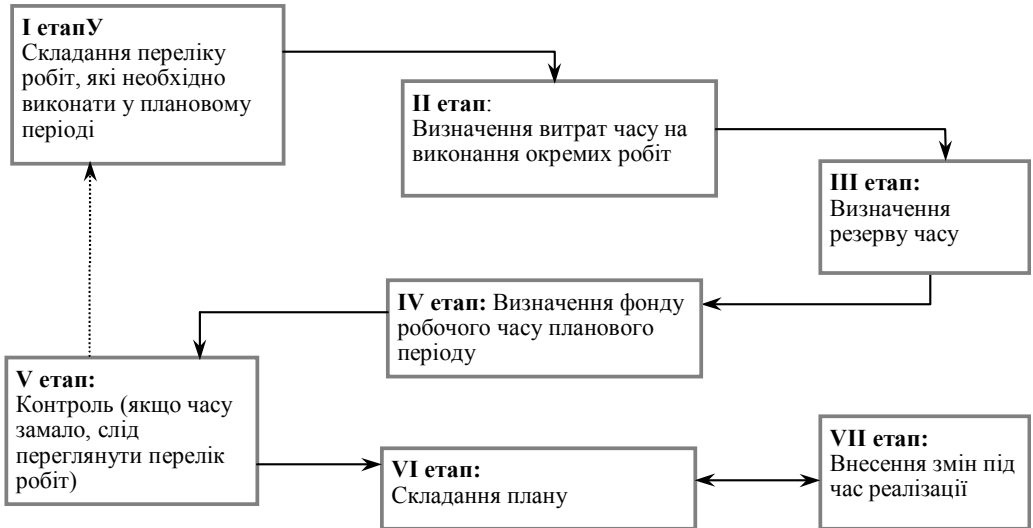


Рис. 4.1. Схема процесу планування особистої праці менеджера

Зрештою, оцінка витрат часу буде приблизною, що потребуватиме коригування їх в ході реалізації завдань. Разом з тим, встановлення тривалості робіт дисциплінує керівника, змушує його вкладатися у встановлені терміни. Не дарма кажуть, що робота забирає стільки часу, скільки його на неї виділено.

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

Робочий час керівника поділяється на три частини:

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

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

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

П'ятий етап: перш ніж остаточно встановити план власної роботи, необхідно здійснити контроль шляхом співставлення розрахованих на другому етапі витрат часу на виконання планових робіт з фондом робочого часу. Якщо необхідні витрати часу перевищують фонд планового періоду, необхідно переглянути перелік планових робіт. Менеджеру слід проранжувати планові роботи з точки зору важливості і невідкладності їх і вилучити другорядні дії. Так, не дуже термінові справи можна перенести на наступний період. Слід також делегувати частину робіт підлеглим.

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

Сьомий етап: корегування плану, за необхідності — внесення змін і доповнень. Завдяки встановленому резерву часу менеджер має змогу протягом планового періоду адекватно ре-

агувати на можливі ускладнення в процесі реалізації тих або інших завдань, вирішувати непередбачені справи, займатися творчою роботою.

Якщо у менеджера немає особистого плану роботи, то в колективі виникає нервова напруга, що призводить до неякісного вирішення завдань, зниження результативності управлінської праці.

Деякі роботи передбачити у плані неможливо. Для цього необхідно проектувати резерв часу на їх виконання, а якщо його буде недостатньо, то зменшувати витрати часу на заплановані роботи, переносити на інший час або доручати їх виконання відповідальному працівнику апарату управління.

Планування особистої роботи слід розглядати не тільки як складання її плану. Тут важливим є визначення часу для її проведення, строків початку і закінчення. При цьому треба враховувати всі майбутні види робіт, порівнювати необхідний для роботи час з плановим фондом в загальному бюджеті робочого часу.

Після складання плану необхідно проявити уміння і наполегливість у його виконанні, забезпечити необхідний контроль за виконанням планів іншими управлінськими ланками. Контроль виконання плану особистої роботи і завдань виконавцями має бути регулярним і послідовним. Це дисциплінує самого менеджера, а також його підлеглих, сприяє ефективному використанню робочого часу, підвищенню якості управління організацією.

Керівнику складно або й неможливо складати конкретні плани на тривалий період, оскільки під впливом непередбачених факторів їх доведеться постійно переглядати. Тому на практиці, як правило, обмежуються розробкою плану особистої роботи на день, тиждень, місяць. Причому в плані на місяць часто, зазначають лише невідкладні і найбільш важливі справи.

На практиці планування часу полягає у його розподілі за видами робіт. Узагальнений розподіл часу регламентується за допомогою розпорядку робочого дня, який будується з урахуванням розпорядку дня вищого керівництва, періодичності виконання окремих робіт. Слід мати на увазі, що з підвищенням рівня управлінської діяльності зменшується час, що витрачається на управління основною діяльністю, і збільшується — на адміністративну, організаційну роботу, представництво, розв'язання соціальних проблем.

У діяльності менеджерів різних підприємств багато особливостей. Тому менеджер повинен самостійно, відповідно до особливостей робіт, згрупувати їх за видами на підставі тих чи інших ознак. Це необхідно для обліку витрат часу за видами діяльності, аналізу планування власної роботи.

Для планування власної роботи недостатньо мати перелік робіт неможливо знати і їх фактичну тривалість, на основі якої можна встановити терміни початку і закінчення робіт і взаємно пов'язувати їх. Для цього треба проводити спеціальні спостереження, вивчати власні витрати часу протягом робочого дня. При цьому лише облік усіх робіт може дати повну картину навантаження менеджера. Способи і форми обліку залежать від його цілей. Так, для удосконалення організації праці менеджера доцільно проводити самофотографування як робочого, так і вільного часу. Але сам облік нічого не вартий без систематичного аналізу. Саме дані аналізу дають можливість оцінити рівень організації часу керівника.

Основним способом аналізу є порівняння фактичних витрат часу на кожний вид робіт із середніми витратами інших керівників того ж рівня.

Дослідження свідчать, що в загальному обсязі робочого часу на **особисті стосунки витрачається до 76 % часу, у тому числі:**

- наради, збори, прийом відвідувачів (бесіди) — 23,5 %;
- службові поїздки (ділові зустрічі) — 23,5 %;
- контроль за роботою об'єктів управління і відвідання робочих місць — 23,5 %;
- телефонні розмови — 6,5 %

Інші витрати часу менеджера складають:

- на роботу з документами — до 13,5 %;
- підготовка і організація роботи — 5 %;
- особисті потреби і відпочинок — 2 %;
- втрати робочого часу — 3,5 %

Планування особистого часу менеджера необхідно починати з розробки певного режиму, який має дотримуватися, уточнюватися і поступово перетворюватися на постійну норму.



Рис. 4.2. Раціоналізація витрат часу на планування

Планування власної роботи не вимагає від керівника значних витрат часу. Для складання плану достатньо витратити наприкінці робочого дня 15—20 хвилин. Натомість переваги планування особистої праці менеджера набагато перевищуватимуть ці витрати. Зокрема, це можливість змогу скласти план на наступний день, чітко уявити завдання, впорядкувати роботу протягом дня, подолати забудькуватість, сконцентрувати увагу на найважливіших завданнях, самодисциплінує під час виконання завдань, дає відчуття успіху в кінці робочого дня, підвищує задоволеність і мотивацію й у цілому сприяє ефективності праці.

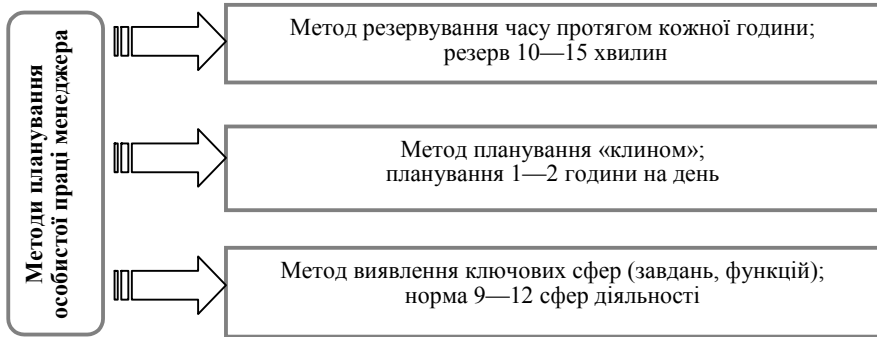


Рис. 4.3. Методи планування особистої праці менеджера

Засоби планування особистої роботи менеджера поділяються на традиційні і комп'ютерні.

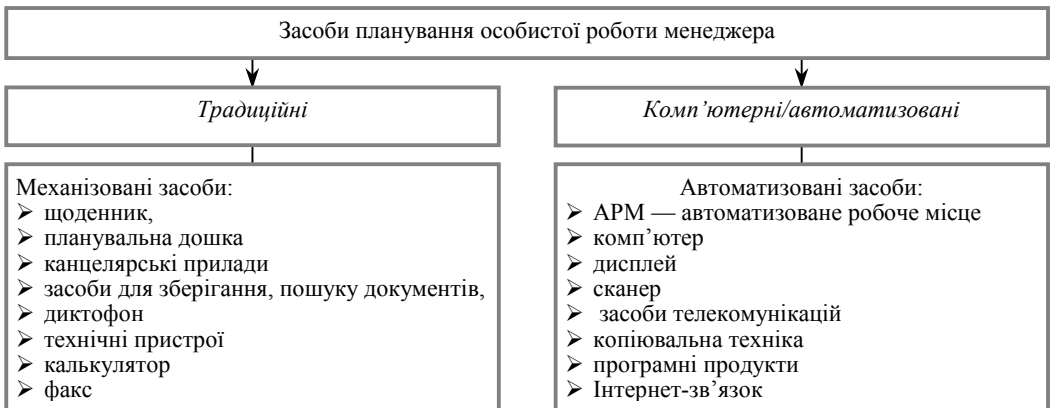


Рис. 4.4. Засоби планування особистої роботи менеджера

4.3. Вибір пріоритетних справ, принципи пріоритетності

Обсяг функцій, покладених на керівника, значно перевищує його фізичні та часові можливості. Йому доводиться приймати рішення щодо пріоритетності справ. Часто, намагаючись виконати великий обсяг роботи, він розпорошує свої сили на окремі, часто не суттєві справи, які лише здаються необхідними. Наприкінці напруженого робочого дня такі керівники доходять до висновку, що хоч зроблено нібито чимало, однак важливі справи лишилися або не закінченими, або взагалі не зрушили з місця. Успішні менеджери, встигаючи вирішувати під час робочого дня безліч питань, певний час бувають зайняті одним завданням. Причиною цього є прийняття однозначних рішень про першочерговість справ, складання відповідного переліку пріоритетів та дотримання його.

Визначити пріоритетність — означає прийняти рішення про те, котрим із задач слід надати першочергового, другорядного тощо значення. Всі справи виконати неможливо.

Взагалі визначення пріоритетності є такою звичайною справою, що часто виконується підсвідомо, в той час як свідоме визначення однозначних пріоритетів, послідовне і системне виконання планових завдань відповідно до їх черговості.

Регулярне складання «табеля про ранги» майбутніх завдань дає можливість:

- працювати тільки над дійсно важливими і необхідними завданнями;
- концентруватися на виконанні тільки одного завдання;
- відмовитися від справ, які можуть виконати інші;
- не залишати невиконаними посильні завдання.

Таким чином, визначення пріоритетів сприяє дотриманню певних термінів, мотивації керівника і його підлеглих, зменшенню ймовірності виникнення конфліктів і стресів.

Визначення першочерговості справ є досить складним завданням. У теорії менеджменту є рекомендації, які полегшують вибір пріоритетних справ. Це використання принципу Паретто, методів АБВ-аналізу та матриці Ейзенхауера (колишнього президента США).



Рис. 4.5. Принципи визначення пріоритетності справ щодо першочергового виконання

Принцип Паретто у загальному вигляді полягає в тому, що всередині даної множини окремі малі частини виявляють набагато більшу значущість, ніж це відповідає їх питомій вазі у цій множині. Цей принцип несподівано знайшов безліч підтверджень на практиці, у тому числі й у господарській практиці підприємств. Зокрема, за даними інвентаризацій, 20 % запасів сировини або товарів складають 80 % його вартості; 20 % клієнтів у залі ресторану забезпечують 80 % виручки, 20 % помилок зумовлюють 80 % втрат, і навпаки.

Принцип Паретто (співвідношення 80:20) застосовується і в управлінні. Перенесення його на робочу ситуацію керівника означає, що в процесі 20 % трудовитрат на дійсно важливі проблеми забезпечують 80 % результату, на решту роботи, що витрачаються на другорядні проблеми, припадає тільки 20 % результату. Тим самим, принцип Паретто вказує керівникам на неоднакову важливість вирішуваних завдань, націлює на першочергове виконання «життєво важливих» робіт.

Метод вибору пріоритетів за допомогою АБВ-аналізу був виведений з практики і базується на таких закономірностях:

- найважливіші завдання (категорії А) складають приблизно 15 % усієї кількості завдань, котрими займається керівник. Значущість же цих справ, з точки зору внеску в досягнення мети, складає приблизно 65 %; найважливіші завдання категорії А обов'язково мають бути виконані особисто керівником. На них слід виділяти 65 % запланованого часу;

- на важливі завдань (категорії Б) припадає в середньому 20 % загальної кількості і 20 % значущості завдань і справ керівника; важливі завдання категорії Б мають обіймати 20 % запланованого часу. Якщо потрібно більше часу на виконання справ категорії Б, їх можна делегувати підлеглим;
- менш важливі й несуттєві завдання (категорії В) складають 65 % від загальної кількості завдань, але всього 15 % значущості всіх справ, котрі має виконувати менеджер; на менш важливі завдання категорії В слід виділяти 15 % запланованого часу. Практично всі незначущі справи мають бути делеговані підлеглим.

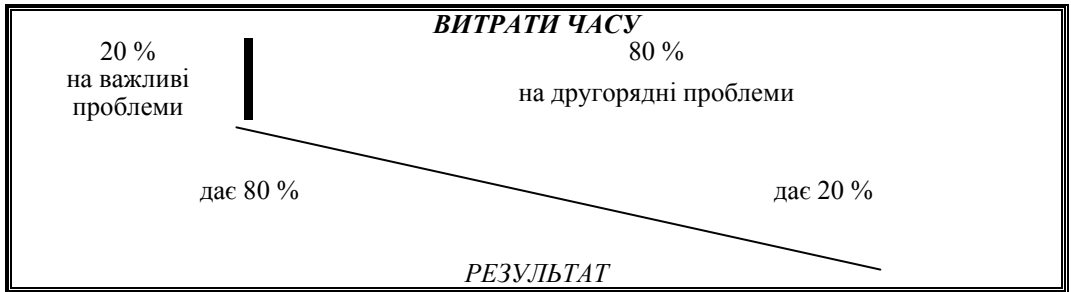


Рис. 4.6. Прийняття рішень щодо пріоритетів (за Паретто)

Таким чином, відповідно до АБВ-аналізу, керівник має у першу чергу приділити увагу справам категорії А, щоб за допомогою не багатьох дій забезпечити більшу частину загального результату. Тільки після цього можна займатися справами категорії Б, на які також припадає значуща частина сукупного результату, і лише потім виконувати численні завдання категорії В, які забезпечують найменший внесок в досягнення мети.

Під час планування особистої праці за допомогою АБВ-аналізу керівник має всі справи проранжувати за ступенем важливості і включити їх до плану в такій послідовності:

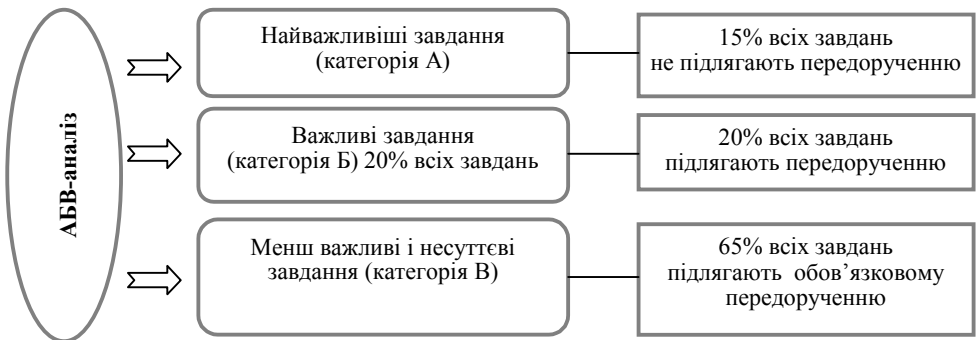


Рис. 4.7. Визначення пріоритетності справ за АБВ-аналізом

Матриця Ейзенхауера:

важливість	Важливі і менш термінові справи	Важливі і термінові справи
	Менш важливі і нетермінові справи	Термінові і менш важливі справи
	терміновість	

Рис. 4.8. Визначення пріоритетності справ (за Ейзенхауером)

На жаль, керівник не може обмежитися виконанням тільки найважливіших справ.

4.4. Перспективні, річні, місячні та поточні (оперативні) плани

Головним завданням менеджера є ефективний вплив на процес виробництва на підприємстві. Результати його діяльності оцінюються за рівнем виконання виробничих завдань підприємства. Але форми прояву виробничої діяльності такі різноманітні, що безпосередня участь менеджера у всіх просто неможлива. Тому він повинен вибрати такі ланки виробничого ланцюжка, через які можна впливати на весь процес. Крім того, менеджер має правильно розподілити робочий час для вирішення поточних і перспективних завдань, визначити функції між працівниками, делегувати їм частину повноважень і обов'язків, вибрати ефективну форму власної участі.

Важливою умовою раціонального використання робочого часу менеджера є планування особистої роботи.

В особистому плані роботи менеджер визначає:

- завдання, які стоять перед організацією;
- питання, які потребують вирішення;
- посадові особи, які готують необхідні інформаційні матеріали;
- строки виконання визначених питань.

Окремо формулюється зміст завдань, які вирішуватиме менеджер особисто, порядок виконання, координація зусиль і система контролю.

У плані точно визначається строк виконання роботи і час, необхідний для цього. Роботи, які виконує менеджер, особисто поділяються на періодичні, такі що повторюються, і такі, що раптово виникають.

Періодичні роботи повторюються щоденно, щотижнево, щомісячно у визначеному ритмі:

- робота з документами;
- наради;
- прийом спеціалістів і працівників організації;
- прийом відвідувачів;
- робота у підрозділах.

Час виконання періодичних робіт повинен визначатися точно.

Роботи, що повторюються, — це службові відрядження, навчання, наради і відвідування інших організацій. Витрати часу на їх виконання також плануються точно.

Роботи, що виникають раптово, у плані передбачити неможливо. Для цього необхідно проектувати резерв часу на їх виконання, а якщо його буде недостатньо, то зменшити витрати часу на заплановані роботи, перенести на інший час або доручити їх виконання відповідальному працівникові апарату управління.

План роботи менеджера складається на різні терміни:

1) довгострокові плани, за допомогою яких розподіляється час на реалізацію значних життєвих цілей, на досягнення яких необхідні роки, а в деяких випадках і десятиріччя (отримання освіти, просування до певної посади тощо);

2) середньострокові плани, до яких можна віднести річні; вони фіксують розподіл часу на вирішення більш конкретних завдань; передусім виробничого характеру;

3) короткострокові (оперативні, тактичні) плани (квартальний, місячний, декадний, тижневий, денний), які деталізують середньострокові. У місячних планах витрати часу на кожний вид діяльності, включаючи необхідні резерви, передбачається в годинах; у декадних (тижневих) відображаються всі без винятку справи і час, необхідний для їх виконання

Всі витрати робочого часу менеджера слід розглядати як витрати часу на вирішення поточних і перспективних завдань. Від правильного розподілу часу так чи інакше залежить рівень реального впливу менеджера на процес виробництва і ефективність його праці. Для цього менеджер відповідного рівня повинен чітко уявляти мету і зміст робіт.

Перспективне (стратегічне) управління визначає ціль, структуру і обсяги виробництва на довгостроковий період. Тут менеджер повинен компетентно і завчасно визначати цілі перед колективом і створювати умови для їх виконання.

Вирішення оперативних і стратегічних завдань потребує участі менеджерів всіх рівнів управління. Але форми і методи на різних рівнях управління різні. Вони й лежать в основі

розподілу витрат часу за рангами менеджерів і значною мірою визначають ефективність їх особистої роботи і роботи колективу в цілому.

№ з/п	Вид діяльності	Місяці											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Статистична звітність	-			-			-			-		
..												
6.	Ремонт складу					--	---	---	---	--			
...												
10	Відпустка							---					
..												

Рис. 4.9. Лінійно-календарна форма перспективного річного плану роботи менеджера

№ з/п	Вид діяльності	Дати											
		1	2	3	4	5	6		...		29	30	31
1.	Стат. звітність			--	-								
...												
5.	Оперативна нарада АУ				-						--		
...												
10	Виставка у ТПП		-	--	-	-							
...												

Рис. 4.10. Лінійно-календарна форма місячного плану роботи менеджера

Мета оперативного планування: упорядкування послідовності, досягнення взаємоузгодженості виконання всіх видів керівної діяльності, забезпечення максимальної реалізації творчого потенціалу та ефективного використання власного часу, зменшення напруження як в особистій роботі, так і установи в цілому.

До поточного (оперативного) управління відносять роботи з організації виробничих процесів у кожній конкретній ділянці роботи упродовж робочого дня, тижня, декади. Їх зміст полягає у розстановці виконавців за робочими місцями, систематичному контролі, оперативному усуненні причин, що заважають виконанню трудових процесів у визначений строк.

Основними критеріями оцінки поточного управління є вірність і своєчасність прийнятих рішень, швидкість доведення їх до виконавців і забезпечення точного й своєчасного виконання.

Таким чином, мета оперативного управління виробничими процесами полягає в забезпеченні організаційної стійкості всіх елементів системи, якою керують, для своєчасного виконання завдань організації.

Необхідність швидкого і компетентного вирішення різних оперативних завдань з урахуванням інтересів всього підприємства вимагає участі керівника. Адже якщо він буде займатися тільки перспективними питаннями, то поступово втратить чітке уявлення про стан справ на підприємстві, а також контроль за станом виробництва.

Якщо керівник бере на себе вирішення всіх оперативних питань, то це призводить до негативних наслідків, адже знижується відповідальність й ініціатива підлеглих, різко зростає

кількість управлінських завдань, які фізично одному керівникові неможливо виконати. Тому частина питань залишається невирішеними, а якість прийнятих рішень знижується.

Тому керівник повинен знайти форми передачі права на прийняття оперативних рішень менеджерам і спеціалістам, залишаючи за собою право на вирішення найбільш суттєвих термінових завдань. Винятком є оперативне планування, яке має бути під постійним контролем керівника, тому що від цього залежить ритмічність і узгодженість всіх виробничих процесів.

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

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

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

Денний план повинен включати вирішення не більше десяти проблем, зокрема, трьох першочергових. Найважливіші, а також найбільш неприємні справи плануються на ранкові години, з тим щоб до вечора їх вдалося завершити. Однорідні завдання групуються блоками. Це дозволяє не «перескакувати» з однієї проблеми на іншу й економити час.

Денні плани використання часу повинні складатися у письмовій формі, оскільки так важче ігнорувати закладені в них справи. Крім того, записи розвантажують пам'ять, дисциплінують, дозволяють чіткіше розподіляти роботу, робити її більш цілеспрямованою. Складання плану слід починати напередодні увечері в декілька етапів. Спочатку формулюються завдання, в які включаються перенесені з місячного і тижневого (декадного) планів не вирішені з плану попереднього дня, такі, що не плануються заздалегідь через повторюваність непередбачені. Витрати часу на них визначаються з урахуванням можливого способу їх вирішення. У денному плані плануються «вікна» на випадок несподіваних проблем і десятихвилинні перерви після кожного часу роботи.

Потім ще раз уточнюється пріоритетність завдань; виділяються ті з них, за які настав час рішуче братися, і уточнюється, кому з підлеглих, і, що можна доручити.

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

Планування часу сприяє підвищенню ефективності використання робочого дня. Вважається, що його краще починати в один і той же час, оскільки людина є рабом своїх звичок.

Важливо, щоб керівник починав свій робочий день раніше за підлеглих і до їхнього приходу міг уточнити завдання і вжити заходів для подолання труднощів. Після цього виконуються найбільш важкі і неприємні справи, а в другій половині дня — легші. Така послідовність зумовлена не тільки наростанням втоми, а й тим, що після обіду підлегли звичайно приходять з проханням про допомогу і роз'яснення тих чи інших питань. Тому в другій половині дня краще займатися нескладними справами, наприклад переглядом пошти або розв'язанням проблем, що з'явилися зранку.

Для економії часу слід уникати імпульсивних вчинків і не відволікатися, по можливості, на виникаючі проблеми, які потребуватимуть нових дій. Їх доцільно зафіксувати і повернутися до них пізніше, що дозволяє завершити почате, а їм «відлежаться» і прийняти більш чіткі контури. Фіксація матеріалу корисна також у разі раптових перерв у роботі, оскільки дозволяє швидше повернутися до неї.

Багато заходів в роботі менеджера щорічно повторюються. Тому секретар або сам менеджер може спланувати на день, декаду, місяць повторювані заходи:

- загальні збори, засідання ради керівників тощо;
- поточні наради з планування, забезпечення контролю за процесом діяльності підприємства;
- збори окремих колективів, працівників;
- важливі виставки, ярмарки, конференції, симпозиуми тощо

На чималу кількість днів у році уже попередньо заплановано певні заходи. Це варто враховувати при тижневому і місячному плануванні. При цьому важливо вирішити, на якому заході менеджер буде присутній, а на яких його може замінити підлеглий.

За наявності річного плану можна приступити до планування робочого часу на найближчі два місяці, що дозволяє встановити достатній огляд робіт, які переходять з місяця на місяць. Аналогічно ефективним є двотижневий план із зазначенням дати, часу і терміну виконання того чи іншого заходу.

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

Менеджер, який не обмірковує заходи щодо управління часом, попадає в цейтнот, що в свою чергу спричинює сильніше психічне напруження, стрес і незадоволеність результатами роботи.

В практиці управління відомо ряд факторів діяльності менеджерів, що негативно впливають на управління часом і плановірність у роботі. Одним з них є повільність — головний ворог успішної роботи. Причиною є шкідлива звичка відкладати справи «на потім», а також плутати важливі з терміновими. Звичайно повільність у роботі з'являється тоді, коли стикаєшся зі справою, яка є неприємною чи складною або породжує невизначеність.

Відчуття «неприсмності» змушує відкладати документ або діловий папір у нижню шухляду столу в надії, що «обійдеться» і реагувати, зрештою, не доведеться.

Найчастіше менеджер може відкладати рішення складних завдань, не знаючи, як до них підступитися.

Ця ситуація обумовлена:

- страхом перед можливою невдачею;
- страхом перед власною некомпетентністю з даного питання;
- страхом перед тривалістю роботи;
- недостатньою привабливістю роботи;
- невизначеністю вигод від роботи;
- недостатністю інформації;
- переконаністю в марності роботи.

У разі неясності проблеми менеджер перебуває в розгубленості і нерішучості. Невизначена ситуація змушує його проводити нескінченні консультації, наради, збирати додаткову інформацію, вимагати відстрочок тощо. Однак час спливає, і робота може залишитися не виконаною або завершитися у більш пізній строк.

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

Слід також відзначити негативний вплив на ефективність використання робочого часу фактору, пов'язаного з недостатньо науково обгрунтованим устаткуванням робочого місця менеджера: меблі не відповідають ергономічним вимогам; недостатнє освітлення робочого приміщення; колір стін або малюнок шпалери, який викликає неправильні відчуття; відсутність персонального комп'ютера та іншої оргтехніки, щотижневика, календаря, телефону, селекторного зв'язку тощо. Ускладнює становище низька кваліфікація секретаря (референта, помічника), що негативно впливає на продуктивність праці менеджера.

Таким чином, ступінь участі й витрат часу керівника організації на оперативне управління необхідно оцінювати не кількістю вирішених ним питань безпосередньо в ході виробничого процесу і витратами часу, а його діями, спрямованими на підвищення працездатності та самостійності підрозділів, конкурентоспроможності організації.

Час, витрачений менеджером на оперативне управління, не може бути жорстко регламентованим і нормованим. Його величина залежить від факторів, основними з яких є: виробничі ситуації, обумовлені змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі, впрова-

дженням нової технології, форм організації праці, удосконаленням управління та ін. У таких випадках керівник має бути максимально вільним від вирішення дрібних питань.

№	Вид діяльності	Тривалість	Дія
1	Робота над бізнес-планом	120	
2	Презентація фірми-постачальника	120	Делегувати
3	Написання листів	20	
4	Перегляд пошти	40	Скоротити
...	
8	Візит до банку	90	Перенести
...	
	У цілому	430	310

Рис. 4.11. Аналіз витрат часу на виконання конкретних видів робіт

Оперативне планування особистої роботи менеджера здійснюється щотижнево. Це план «на сьогодні», «на завтра». Він містить «тематичний» перелік справ, які треба вирішувати оперативно у визначений строк.

СТОРИНКА ШЕСТИ ДЕННИКА

Години	__ ПН	__ ВТ	__ СР	__ ЧТ	__ ПТ	__ СБ
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						

Рис. 4.12. Лінійно-календарна форма тижневого планування роботи менеджера

Для полегшення оперативного планування менеджер розробляє графік робіт, у якому встановлюється чіткий розпорядок робочого часу (дня, тижня).

Робочі плани і графіки менеджера повинні бути скоординованими з планами і графіками вищого керівництва і, в свою чергу, бути базою для розробки планів нижчого рівня управління або особистих планів підлеглих.

Оперативне планування роботи як правило, здійснюється не більше, ніж на тиждень. Воно є ефективним інструментом у боротьбі з нераціональними витратами часу, якщо будується на основі річних, квартальних, місячних планів і вписується у графіки робіт.

Значно полегшує оперативне планування і організацію часу менеджера встановлення певного регламенту, чіткого розподілу часу. Режим поділяє добу на певні відрізки часу, відведені для роботи, самоосвіти, відпочинку. Після побудови загального режиму роботи можна розраховувати реальний фонд робочого часу і переходити до планування справ на певний період.

Результати якісного оперативного планування:

- здійснюється систематичний перегляд стратегічних і поточних цілей та визначаються пріоритетні проблеми і упорядкування послідовності виконання запланованих справ;
- проводиться доцільний розподіл часу між різними видами діяльності, аналіз власного вкладу в діяльність підприємства;
- здійснюється аналіз ефективного використання власного творчого потенціалу та делегування повноважень співробітникам підприємства;
- приймаються ефективні управлінські рішення щодо зменшення напруження як в особистій роботі, так і підприємства в цілому. Завершуються розпочаті справи та усуваються нецільові витрати часу і вивільняється час для самоменеджменту. На основі високого професіоналізму та авторитету створюється сприятливий мікроклімат у колективі та здійснюється об'єктивна самооцінка результатів діяльності організації.

4.5. Раціональні методи та засоби планування і виконання управлінської роботи. Практичні поради менеджеру

Планування робочого часу менеджера має здійснюватися з урахуванням раціональної черговості проблем

Спочатку слід планувати справи:

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

Далі планується рутинна робота і виконання повсякденних обов'язків. Третє місце відводиться другорядним і епізодичним справам (наприклад, ознайомленню з поточною кореспонденцією, обходу робочих місць).

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

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

Для управління робочим часом менеджера необхідно дотримуватися таких правил планування робочого дня:

Правила початку робочого дня:

- розпочинайте день з хорошим настроєм;
- добре поспідайте і без поспіху — на роботу;
- розпочинайте роботу по можливості в один і той самий час;
- повторно ознайомтеся з планом;
- погоджуйте план дня із секретарем;
- вирішивши відносно просте завдання, ви тим самим створите собі гарний настрій;
- вранці краще вирішувати важливі і складні завдання.

Правила, що стосуються ходу робочого дня:

- фіксуйте терміни виконання завдань;
- уникайте дій, що викликають зворотну реакцію;
- уникайте додаткових невідкладних проблем;
- уникайте незапланованих імпульсивних дій;
- вчасно робіть паузи і дотримуйтеся розміреного темпу роботи;
- виконуйте невеликі однорідні справи серіями;
- використовуйте паузи між серйозними справами;
- виділяйте «для себе» не менше однієї години робочого часу;
- контролюйте час і плани.

Правила завершення робочого дня:

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

Раціоналізація витрат часу на регулярно повторювані роботи

Аналізуючи свою щоденну роботу й досягаючи характер кожної операції, керівник може знайти безліч шляхів для економії часу.

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

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

Щоденна практична діяльність керівника має бути спрямована на удосконалення порядку і методів виконуваних робіт. Менеджеру слід проаналізувати типову схему його щоденної роботи і визначити, чи важлива саме така послідовність для результатів її виконання. Чи не витрачає він першу ранкову годину марно на вирішення завдань, які не є терміновими чи важливими? Чи вміє він зачекати з виконанням чергової поточної роботи доти, доки не виконає якусь важливішу справу? Чи виробив він у собі звичку готуватися до будь-якої діяльності?

Класики праксеології справедливо відзначають, що секрет гарної імпровізації у ретельній підготовці. Звичайна практика підтверджує більшу частину підготовки в розвитку будь-якого удосконалення.

Менеджеру необхідно проаналізувати, чи не надто він захоплюється засіданнями, особливо в перші години роботи. Чи не проводить їх для «галочки» чи за вказівкою зверху. Слід пам'ятати, що це характерно для слабких керівників, що мають невисокі ділові якості.

Раціоналізація витрат часу на нерегулярні і непередбачені роботи

Витрати часу на короточасні нерегулярні роботи доцільно включати в резерв робочого плану і розкладу, не порушуючи при цьому виконання запланованих робіт. Роботи ж, що призводять до порушення графіка на тривалий час, доцільно виконувати так, щоб вони могли дати максимальні результати, наприклад, в області перспективних рішень, аналізу власної минулої діяльності, пошуку нових шляхів до удосконалення організації та управління. При цьому, корегуючи графік попереднього чи наступного дня, рекомендується перекладати менш важливі завдання на заступника і секретаря. При систематичному характері понаднормових робіт, обумовлених збільшенням завдання, вихід слід знаходити в удосконаленні організації робіт, новому розподілі функцій, поліпшенні методів і техніки роботи менеджера.

Практичні поради менеджеру:

- на початку кожного робочого дня плануйте час на підготовчу роботу та планування;
- письмово фіксуйте цілі та завдання із зазначенням строків їх реалізації чи виконання;
- складайте перелік справ, які впорядковуються за пріоритетами;
- не беріться за кілька справ одночасно;
- плануйте вирішення найбільш складних і важливих проблем на початок дня;
- не залишайте справу незавершеною;
- уважно аналізуйте справи, які постійно перекладаються на другий день, доручіть їх виконання іншим;
- при плануванні роботи на поточний день залишайте резерв часу на термінові чи непередбачені справи;
- кожний офіційний документ опрацюуйте за один раз і остаточно;
- своєчасно контролюйте виконання передоручених справ;
- раціоналізуйте витрати часу на роботи, що регулярно повторюються;
- розподіляйте денне навантаження в узгодженні з індивідуальним графіком працездатності;
- ретельно готуйтеся до бесід і обговорень, — це скорочує витрати часу;
- звільняйтеся від сторонніх телефонних розмов;

- не вдавайтеся до надмірної комунікабельності;
- вмійте відмовити, коли на ваш час претендують інші, а вам необхідно виконати більш важливі завдання;
- не призначайте наради на першу половину дня, не проводьте їх занадто часто;
- доцільно розподіляйте власний час між працею та дозвіллям.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:

1. *Висвітліть роль цільового планування особистої діяльності менеджера в сучасних умовах.*
2. *Назвіть мету оперативного планування на індивідуальному рівні.*
3. *Перерахуйте основні результати якісного оперативного планування.*
4. *У чому полягає практичне значення планування особистої роботи менеджера?*
5. *Визначте і охарактеризуйте основні складові планування діяльності менеджера.*
6. *Яким вимогам повинні відповідати цілі менеджера?*
7. *Розкрийте сутність методів планування особистої праці менеджера.*
8. *За якими етапами слід здійснювати процес розробки плану особистої праці менеджера?*
9. *Назвіть і охарактеризуйте види використання планів діяльності менеджера.*
10. *Висвітліть стадії процесу планування часу як ресурсу.*
11. *Зазначте напрями аналізу витрат часу на виконання конкретних видів робіт.*
12. *Розкрийте правила планування та резервування часу менеджера.*
13. *Розкрийте сутність та значення визначення пріоритетності справ менеджера.*
14. *За допомогою яких принципів може здійснюватися визначення пріоритетності справ менеджера? Розкрийте зміст та можливість застосування кожного принципу.*
15. *Охарактеризуйте традиційні та комп'ютерні засоби планування особистої роботи менеджера.*

НОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ. ОБЛІК ТА АНАЛІЗ РОБОЧОГО ЧАСУ



- 5.1. Види норм і завдання нормування управлінської праці.
- 5.2. Методи нормування праці.
- 5.3. Особливості часу як ресурсу.
- 5.4. Облік та аналіз робочого часу. Фотографія та самофотографія робочого дня.
- 5.5. Раціональне використання часу менеджером.

Базові поняття: *нормування праці, завдання нормування праці, вимоги до нормування управлінської праці, види норм для різних категорій працівників, методи нормування управлінської праці (мікроелементне, аналітичне, статистичне, експертне нормування), особливості часу як ресурсу, облік та аналіз робочого часу, класифікація видів робіт, принципи техніки ведення обліку робочого часу, аналіз втрат часу та перешкод, інвентаризація часу, напрями аналізу робочого часу, самофотографія робочого дня, фактори непродуктивних втрат часу.*

5.1. Види норм і завдання нормування управлінської праці

Нормування праці є найважливішим напрямом НОП. Здійснення заходів з будь-якого напрямку НОП не може бути ефективним, якщо вони не супроводжуються встановленням відповідних норм праці. Добре налагоджене нормування дозволяє здійснювати ефективний контроль мірою праці та споживання, сприяє досягненню наміченого рівня продуктивності праці.

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

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

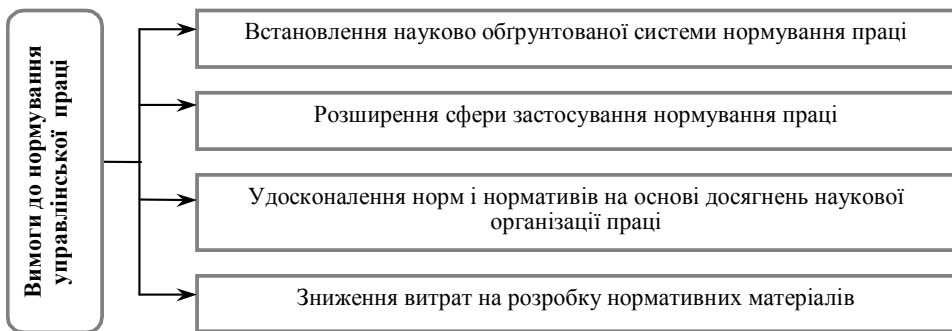


Рис. 5.1. Вимоги до нормування управлінської праці

Без обгрунтованих норм раціоналізація процесів розподілу і кооперації праці, розробка прогресивних технологій виконання робіт, удосконалення методів роботи суб'єкта управління унеможлиблюється.

При нормуванні праці використовуються такі види норм:

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

- **Норми вироблення** — кількість одиниць роботи, які мають бути виконані за одиницю часу однією особою або групою. Норма вироблення обернено пропорційна нормі часу
- **Норма чисельності** — кількість осіб певного фаху та кваліфікації, необхідна для виконання певного обсягу робіт або для обслуговування конкретних об'єктів
- **Норми керованості** — кількість працівників, якими найбільш ефективно може управляти один менеджер. Вважається, що для вищої ланки управління вона складає 7 ± 2 , тобто, від 5 до 9 осіб.

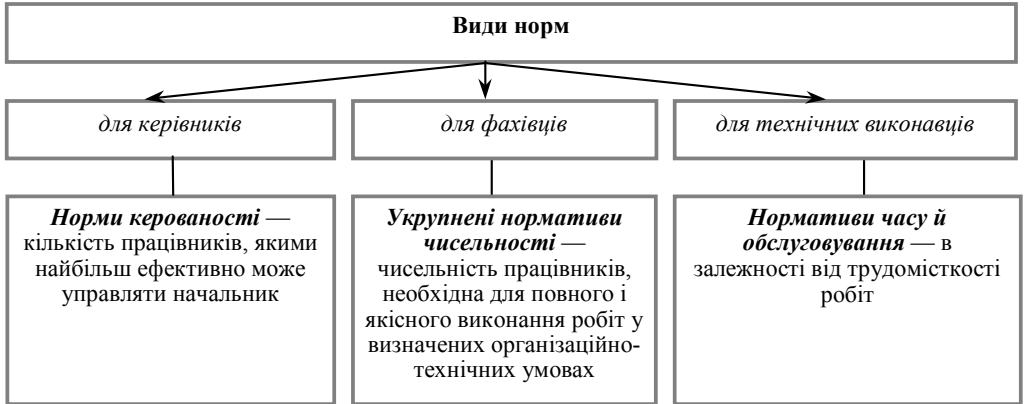


Рис. 5.2. Види норм з урахуванням специфіки праці

Для технічних виконавців та допоміжного персоналу додаються:

- **Норма часу обслуговування** — видом норми часу і є час, встановлений на обслуговування одиниці обладнання, виробничих площ, інших господарських одиниць при певних організаційно-технічних умовах
 - **Норма обслуговування** — кількість одиниць обладнання, виробничих площ або інших виробничих одиниць, встановлена для обслуговування однією особою або групою
- Особливості управлінської праці звужують можливості впровадження норм і нормативів, однак значна частина управлінських робіт все ж таки підлягає нормуванню.

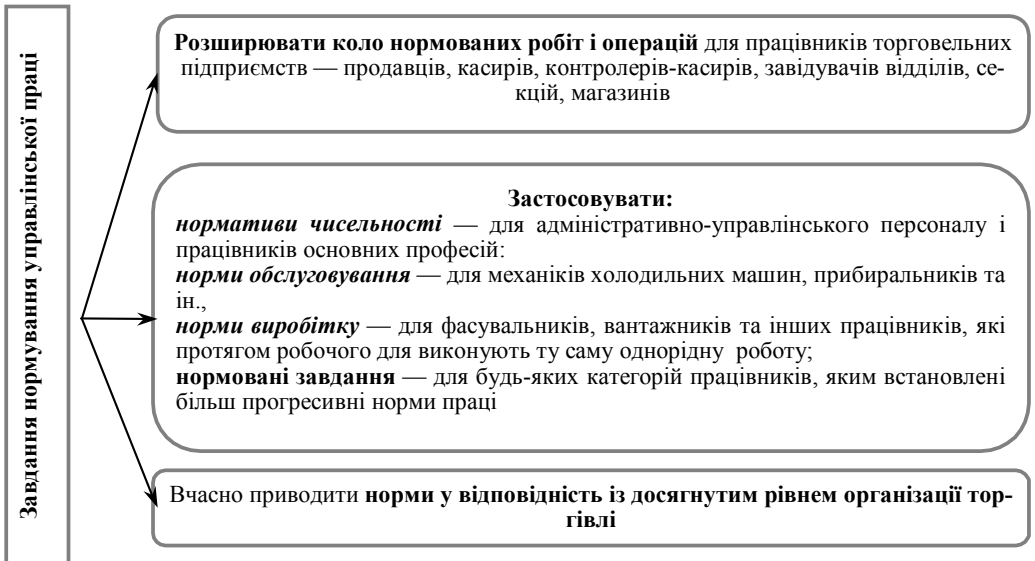


Рис. 5.3. Завдання нормування управлінської праці

Відсутність жорстких нормативів на виконання окремих видів робіт призводить до того, що одні виконавці не мають повного навантаження протягом робочого дня, а інші, навпаки, перевантажені роботою, що породжує конфліктні ситуації та стреси.

5.2. Методи нормування праці

Закладені в нормування праці можливості суттєво впливати на вирішення різноманітних соціально-економічних питань у повному обсязі проявляються лише тоді, якщо на підприємстві діють прогресивні науково обґрунтовані норми і нормативи, що враховують організаційно-технічні, економічні, психо-фізіологічні й соціальні чинники. Встановленню норм, які максимально забезпечують використання резервів і сприяють підвищенню продуктивності праці, найкраще відповідає **аналітичний метод**. Він передбачає попереднє вивчення трудового процесу, існуючої на робочому місці організації праці, ефективності використання оргтехніки та робочого часу. При цьому розчленуванню роботи на її технологічні й трудові складові передують ретельний аналіз, на основі якого проектується раціональні прийоми й методи виконання функцій, робіт, процедур і елементарних операцій та розраховуються необхідні витрати робочого часу.

Існує два види аналітичного методу: *аналітично-дослідний* і *аналітично-розрахунковий*, які розрізняються за способом визначення витрат часу.

При **аналітично-дослідному методі** витрати часу на кожний елемент функції (роботу, процедуру, елементарну операцію) або функцію в цілому визначається на основі безпосередніх вимірювань цих витрат на робочих місцях.

При **аналітично-розрахунковому методі** витрати часу на виконання функції або її складових визначаються не шляхом вимірів, а заздалегідь встановленим науково обґрунтованим, загальнодержавними, міжгалузевими, галузевими та внутрішніми для конкретного підприємства прогресивними нормативами.

Аналітично-розрахунковий метод дозволяє значно скоротити трудомісткість опрацювання норм та забезпечує однакову напруженість норм на аналогічних роботах. Проте при його застосуванні точність норм дещо нижча, ніж при аналітично-дослідному методі, оскільки використовувані нормативи розробляються для типових організаційно-технічних умов праці і, природно, не можуть враховувати специфіку конкретних робочих місць. Цей метод прийнятний і в тих випадках, якщо нормативи на ті чи інші роботи відсутні або умови конкретного підприємства суттєво відрізняються від умов, закладених у нормативах.

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

Існують й інші класифікації методів нормування управлінської праці (рис. 5.4).

Здійснення заходів з нормування праці менеджерів базується на всебічному вивченні використання їх робочого часу.

При цьому вивчається:

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

Методи вивчення організації праці та витрат робочого часу менеджерів:

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

Метою **анкетного та усного опитування** є виявлення точки зору працівника щодо раціональності організації його праці: наскільки чітко визначені його обов'язки (кількість та скільки часу потребують), чи планується його робота й якою є частка позапланових робіт, чи є втрати робочого часу (скільки і з яких причин), які засоби механізації, автоматизації та

оргтехніки використовуються, чи задовільняють працівника організація його робочого місця та умови праці, які в нього є пропозиції щодо вдосконалення праці.



Рис. 5.4. Методи нормування управлінської праці

Фотографію робочого часу проводить спеціально призначена особа. Вона може бути суцільною (тобто протягом всього робочого дня) або вибірковою. В останньому випадку вивчаються витрати робочого часу за окремими функціями (видами робіт), у тому числі повторюваних, а також за окремими періодами (циклами) робіт.

При **самофотографії робочого дня** витрати робочого часу враховуються безпосередньо працівником під керівництвом служби НОП. Облік ведеться за допомогою спеціальних аркушів самофотографії, в яких реєструються всі виконувані роботи або перерви й фіксовані інтервали, що складають певну частину часу (1/2 або більше дробно залежно від різноманітності елементів витрат часу). На основі узагальнення даних, отриманих з анкет, аркушів фотографії та самофотографії за весь період спостереження, складають таблиці витрат робочого часу за посадами або за іншими ознаками й на основі їх аналізу опрацьовують заходи щодо вдосконалення організації праці з урахуванням виявлених недоліків.

Наразі для вивчення змісту праці й витрат робочого часу різних категорій службовців широко застосовують **метод моментних спостережень**, принципи й методика якого мають як спільні, так і відмінні від вивчення витрат праці робітників характеристики. Так, необхідну кількість моментних спостережень при вивченні праці службовців не обов'язково визначати за елементом з найменшою питомою вагою в загальних витратах. Якщо трудовий процес спостерігається більше ніж за 10-ма елементами витрат, то питома вага елемента, на основі якого розраховується загальна кількість спостережень, має бути не менше 15 %.

Стосовно праці менеджерів нормування здійснюється двома методами (залежно від характеру використовуваних даних):

- **методом прямого нормування**, який базується на вивченні витрат робочого часу;
- **методом опосередкованого нормування**, який базується на статистичному аналізі чисельності працівників.

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

1. Визначенням необхідних витрат часу на конкретну роботу за заздалегідь опрацьованими нормативами часу.
2. Встановлення норм шляхом безпосереднього вивчення витрат робочого часу на дану роботу з використанням дослідницьких методів обробки фактичних даних.

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

Під **нормативами чисельності** розуміють кількість працівників, встановлену для виконання тієї чи іншої функції управління залежно від величини факторів, що впливають на трудомісткість робіт, охоплених цією функцією.

Норми обслуговування виражаються різними одиницями виміру, наприклад кількістю осіб, закріплених за однією господарською одиницею (число робітників і службовців, закріплених за одним касиром, кількість найменувань матеріалів і деталей, закріплених за одним обліковцем або диспетчером тощо).

Під **нормою керованості** слід розуміти кількість робітників, яких доцільно закріпити за одним керівником з урахуванням максимальної ефективності підпорядкованому йому підрозділу.

5.3. Особливості часу як ресурсу

Час — це найбільш дефіцитний ресурс, і якщо ним не керувати, то все інше також залишиться некерованим. Більше того, аналіз свого часу є, по суті єдиним легко здійсненним і в той же час систематичним засобом аналізу власної діяльності з метою виявлення найбільш значимих ділянок зростання своїх сил.

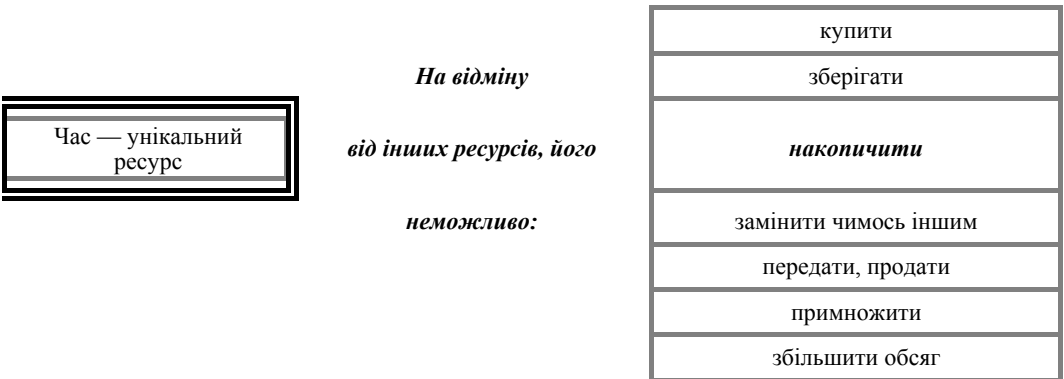
(Пітер Ф. Друкер)

У більшості випадків обговорення завдань, що стоять перед керівником, починається із наголошення на важливості планування роботи. Важко заперечувати його користь, але справа полягає в тому, що далеко не всі заплановані дії втілюються в життя. Плани часто залишаються тільки на папері у вигляді побажань. Вкрай рідко вони втілюються в реальних досягненнях.

Досвідчені керівники не відразу починають вирішувати свої нагальні завдання. Вони починають з аналізу свого часу, а не з планування, — спочатку продумують, як розподілити свій час. Потім вони намагаються контролювати час, скорочувати непродуктивні витрати. Нарешті, вони зводять свій «особистий» час у максимально великі й пов'язані між собою блоки. Таким чином, цей процес складається з трьох компонентів:

1. Реєстрація часу.
2. Керування часом.
3. Укрупнення часу.

Саме дотримання цього тріступінчатого процесу лежить в основі підвищення ефективності керівної роботи. Досвідчені керівники знають, що час обмежений, його не можна накопичити і використати пізніше. Межі продуктивності будь-якого процесу встановлюються самим часовим ресурсом. Ніхто не може позичити, найняти, купити або якимось іншим способом здобути більше часу.



Пропозиція часу абсолютно не варіює. Яким би високим попит на нього не був, пропозиція не буде зростати (не може). Час не має ціни, його не можна відобразити кривою гра-

ничної корисності. Більш того, час — це найбільш «швидкокопсувний» продукт, його неможливо зберігати. Він іде назавжди і безповоротно. Саме тому він завжди дефіцитний.

Далі, час досконалий. У певних межах ми завжди можемо замінити один ресурс інший, наприклад алюміній на мідь. Ми можемо замінити людську праця на капітал, можемо використовувати більше знань, інтенсивніше включати інтелект. Але ми не можемо нічим замінити час.

В принципі люди недостатньо підготовлені до керування своїм власним часом.

Керівники ведуть щоденники фактичних витрат свого часу. При зіставленні його передбачуваних і фактичних витрат завжди існують великі розбіжності.

Президент однієї компанії розподіляв свій час приблизно на три частини. Він вважав, що одна третина його витрачається на спілкування з начальством, інша — на важливих клієнтів і, нарешті, третя йде на громадську роботу. Фактичний облік витрат часу за шість тижнів показав, що на визначені ним три блоки діяльності він практично не витратив значної кількості часу. Справа в тому, що в ці блоки входили завдання, яким, як він знав, йому варто приділити час, а його послужлива пам'ять нагадувала йому, що він це зробив. Відповідно до записів за фактом, більшу частину часу він витратив на виконання диспетчерських функцій: стежив за процесом виконання замовлень клієнтів, роблячи при цьому безліч телефонних дзвінків конкретним виробникам. Виконання цих замовлень йшло своєю чергою, і його втручання жодним чином не прискорювало цей процес. Коли ж його секретар уперше показав йому записи про те, яким в дійсності є розпорядок його робочого дня, він йому не повірив.

При аналізі використання часу слід покладатися не на пам'ять, а на конкретні записи.

Саме тому кожний керівник, який прагне підвищити ефективність своєї праці, повинен знати, що керування часом вимагає насамперед аналізу його витрат.

Практично в будь-якій організації кожна посадова особа стикається з реальністю непродуктивних витрат свого часу. Будь-який менеджер, незалежно від посади, час від часу змушений витрачати багато часу на діяльність, яка не робить якісного внеску в діяльність організації. Іншими словами, багато часу витрачається марно.

Чим вищу посаду в своїй організації посідає людина, тим більше вимог висуває організація щодо його власного часу.

Таким чином, управлінська праця пов'язана з обов'язковою витратою великої кількості часу на виконання обов'язкових завдань, що не мають продуктивного характеру.

Проте вирішення завдань, що стоять перед менеджерами, нехай навіть з мінімальною ефективністю, вимагає від них великих витрат часу. Звідси висновок: якщо ви не досягаєте цієї мінімальної ефективності, то ваш час витрачається марно. Нічого не досягши, вам доведеться почати все спочатку, і цей процес може повторюватися постійно.

На написання першого варіанту ділового звіту може знадобитися, наприклад, шість–вісім годин. Навряд чи буде можливо виконати цю роботу за сім годин, приділяючи їй два рази по п'ятнадцять хвилин протягом трьох тижнів. Найчастіше в результаті такої роботи з'являються лише розрізнені аркуші, на яких занотовані якісь неясні думки. Якщо ж замкнутися в кабінеті, відключити телефон і повністю поринувти в роботу, то цілком можливо, що за п'ять або шість годин ви напишете те, що називається «нульовим варіантом». З цього моменту можна виконувати роботу невеликими порціями, переписувати, виправляти і редагувати розділ за розділом, абзац за абзацом і пропозицію за пропозицією.

Усе це справедливо й відносно науково-технічних досліджень. Слід почати з того, щоб приділяти від п'яти до дванадцяти годин поспіль виконанню хоча б одного циклу завдання. Перерви у роботі призводять лише до необхідності повторення операцій.

Таким чином, люди інтелектуальної праці, а особливо менеджери, повинні навчитися розпоряджатися своїм часом укрупненими блоками. Дроблення ж часу не призведе до бажаного результату, навіть якщо загальна його кількість, наявна у вашому розпорядженні, досить значна.

Ця теза особливо актуальна щодо часу, витраченого на роботу з людьми, а саме така робота є центральною ланкою в діяльності менеджера.

Встановлення «людських відносин» вимагає ще більш значних часових витрат. Особливо багато часу йде на контакти і відносини з іншими працівниками, зайнятими інтелектуальною працею. Якими б не були причини, наявність та відсутність дистанції або соціальних бар'єрів між начальником і підлеглим чи висока самооцінка працівника-інтелектуала,

останній схильний висувати підвишені (порівняно з людиною фізичної праці) вимоги відносно часу своїх керівників і товаришів по службі. Крім того, через те що інтелектуальна праця не може піддаватися оцінці, характерній для фізичної праці, неможливо у декількох словах зробити висновок про якість роботи менеджера (лікаря, інженера, дослідника, викладача тощо).

Щодо виміру роботи службовця ситуація набагато складніша. Тільки після докладного аналізу ходу виконання завдання можна зрозуміти, чи рухається він у вірному напрямку, а це вимагає значних витрат часу.

Через те що людина інтелектуальної праці сама скеровує свою діяльність, вона має чітко уявляти, чого від неї очікують і чому. Вона повинна також мати уявлення про роботу тих людей, які використовують результати її праці. Саме тому їй необхідно багато часу, щоб зібрати необхідну інформацію, брати участь в обговореннях, одержувати рекомендації тощо. Цей час повинні їй приділяти не тільки його начальство, а й колеги.

Щоб домогтися реальних успіхів, працівник, який займається розумовою діяльністю, має бути зорієнтований на результативність своєї компанії в цілому і прагнути її досягти.

Аби люди розумової праці успішно працювали, керівники сучасних фірм повинні приділяти багато часу зустрічам з ними та обговоренню проблем. Іноді такі зустрічі проходять навіть з молодшим персоналом. Звичайно керівники ставлять такі запитання: «Що треба знати про вашу роботу? Чи є у вас оригінальні пропозиції відносно нашої фірми? Які резерви можна ввести в дію? Чи передбачає те небажаних поворотів подій, які, крім вас ніхто не може передбачити? Про що ви хотіли б довідатися від мене відносно нашої компанії?». Такі, здавалося б, прості інтерв'ю однаково бажані як у державній установі, так і на виробництві, в науковій лабораторії, в армії. Без них працівники втрачають ентузіазм і перетворюються у «відбивачів» часу або ж спрямовують свої зусилля на вузьку сферу власних інтересів, не пов'язаних з потребами організації. Разом з тим, такі міні-симпозіуми потребують значних витрат часу, адже вони мають проходити неквапливо і спокійно.

Міжособистісні відносини на роботі також займають багато часу. Проблема ця добре відома і характерна для будь-якої фірми. Чим більше людей збирається в одному місці, тим більше часу йде на їхнє спілкування і тим менше залишається на продуктивну роботу.

У книгах з менеджменту часто згадується термін «норма керованості». Суть його зводиться до того, що одна людина може керувати тільки кількома людьми, що збираються разом для виконання певних робіт. З іншого боку, менеджерам, які керують магазинами однієї мережі, розташованими в різних містах, не обов'язково працювати в групі. Кожний з них звітує перед регіональним віце-президентом компанії, не порушуючи принципу «норми керованості». Незалежно від того, застосуємо ми цей принцип чи ні, не виникає сумнівів у тому, що чим більше людей об'єднуються для виконання спільної роботи, тим більше часу йде на «спілкування» на шкоду продуктивній діяльності. Великі фірми відрізняються тим, що не шкодують часу менеджерів.

Отже, чим крупніша компанія, тим менше продуктивного часу має у своєму розпорядженні менеджер і тим важливішим стає для нього аналіз витрат часу і керування ним.

Чим більше людей працюють в компанії, тим частіше доводиться приймати рішення відносно особового складу. Але поспішні рішення часто бувають неправильними. Вони вимагають пророблення і, отже, великих витрат часу. Перш ніж прийняти оптимальне рішення, необхідно розглянути питання з різних точок зору.

Серед успішних керівників є багато таких, які приймають рішення в дуже стислі терміни, і такі, які роблять це повільно. Але їх об'єднує одне: всі вони повільно вирішують питання відносно персоналу своїх компаній. При цьому, перш ніж прийти до якогось остаточного висновку, вони декілька разів проробляють варіанти.

Альфред П. Слоун, у минулому глава найбільшої у світі компанії «Дженерал моторз», ніколи не приймав рішень з кадрових питань з першого разу. Спочатку він робив попередні висновки витрачаючи на це кілька годин. Через кілька днів або тижнів він повертався до цього питання знову, причому так, начебто стикається з ним уперше. Тільки після того, як те саме ім'я з'являлося в його списку два або три рази підряд, він починав рухатися далі. Слоун мав репутацію майстра з вирішення кадрових питань. Якщо ж його запитували про його секрети, він відповідав: «Ніяких секретів у мене немає — просто я виходжу з того, що перший варіант рішення щодо призначення на посаду або просування кого-небудь по служ-

бі швидше за все буде невірним, і тому я прокручую весь процес роздумів ще кілька разів, перед тим як прийняти рішення».

Кадрові проблеми, вирішенню яких приділяється досить багато часу:

- призначення відповідального за вирішення цільових завдань;
- покладання певних обов'язків на начальника нового відділу або на нового начальника вже існуючого відділу;
- вирішення питання щодо висування на вакантну посаду людини, яка володіє необхідними знаннями в області маркетингу, але недостатньо підготовленою в технічному відношенні, або того, хто має високий рівень технічних знань, але мало знається на маркетингу тощо.

Рішення, так чи інакше пов'язані з долею людей, є складними і вимагають значних витрат часу з тої простої причини, що Господь створював людей не в якості «ресурсів» для підприємств і організацій.

Таким чином, потреби компаній, потреби людей і необхідність приділяти все більше часу нововведенням і змінам ставлять менеджерів перед необхідністю навчатися керувати своїм часом. А це неможливо без аналізу його витрат.

Ні для кого не є таємницею, що для визначення ділянок витрати часу необхідно вести його реєстрацію. Принципи наукової організації праці, запроваджені у США на початку ХХ століття, вимагали ретельного підрахунку часу, необхідного на виконання тієї або іншої виробничої операції. Відтоді систематизоване обчислення робочого часу людей фізичної праці стало одним з основних елементів управління підприємствами.

Слід зазначити, що ці організаційні досягнення завжди застосовувалися відносно робіт, де різниця між продуктивними і непродуктивними витратами часу виражалася в основному в продуктивності праці й витратах. Ці методи, однак, не застосовувалися відносно тих видів діяльності, де час був одним із головних факторів, а саме діяльності людей інтелектуальної праці, особливо менеджерів. У їхній роботі різниця між продуктивними і непродуктивними витратами полягає в ефективності і результатах. Саме тому запис фактичних витрат часу можна вважати першим кроком на шляху підвищення ефективності управлінської роботи. Немає необхідності заглиблюватися в технічні подробиці складання графіка завантаження за часом. Багато менеджерів самі ведуть записи витрат робочого часу, а якщо вони посідають досить високе становище, то за них це роблять їхні секретарі.

У багатьох керівників увійшло в звичку вести журнал витрат власного часу, аналізувати його і робити відповідні висновки. Як мінімум, вони роблять фотографію свого робочого дня протягом якогось певного періоду (три або чотири тижні) кілька разів на рік.

Кожна така вибірка є підставою для переосмислення їхнього робочого графіка.

Незмінним результатом такого аналізу є виявлення ділянок непродуктивного часу. З часом уміння розпоряджатися власним часом зростає, але лише цілеспрямовані зусилля дозволяють зменшити його непродуктивні витрати до мінімуму.

Таким чином, систематизоване керування часом можна вважати наступним етапом підвищення ефективності роботи керівника. Насамперед слід виявити ділянки розбазарювання часу з метою їх усунення. Для цього треба відповісти на три запитання.

1-е запитання. Для початку необхідно виявити й усунути ті види діяльності, які не дають жодних результатів, але забирають час. Для цього підійде метод виключення. Стосовно кожного виду діяльності потрібно поставити запитання: *«Що станеться, якщо цього не робити взагалі?»* Якщо підійде відповідь: *«Нічого не трапиться»*, те цей вид навантаження можна виключити.

2-е запитання: *«Який з видів моєї діяльності може виконати хто-небудь інший з меншим (а можливо, і з більшим) успіхом?»* Роками ведуться обговорення питання «делегування» повноважень в управлінні. Існує думка, що кожний керівник у будь-якій компанії (підприємстві), урядовій установі, університеті або армії покликаний передавати свої повноваження іншим. Більшість відповідальних працівників у великих компаніях охоче проповідують цей постулат. Однак результати не вражають. Причина досить проста: та форма, в якій здійснюється делегування завдань і повноважень, робить цей процес безглуздим. Якщо мається на увазі, що хтось повинен виконувати певну частину роботи за когось, то це неправильно. Кожний одержує свою заробітну плату за виконання доручених йому обов'язків. Якщо ж ми будемо вважати, що кращим є керівник, який перекладає свою роботу на інших,

то це не тільки безглуздо, але й аморально. Разом з тим, немає менеджерів, які б не виробили звичку доручати іншим робити все те, що, на їхню думку, вони можуть особисто не робити. Досить лише глянути на графік керівника, щоб стало ясно, що у нього просто бракуватиме часу на виконання всіх робіт, які він вважає важливими, хоч готовий їх виконувати. Єдиним виходом тут є передоручення певних видів робіт іншим співробітникам.

Позитивним прикладом передачі своїх повноважень є ділові поїздки. Наразі неможливо обійтися без службових відряджень, але основними діючими особами в них є працівники молодших ланок. Тут буде доречним згадати про всілякі засідання, на яких вважають за необхідне бути присутніми відповідальні особи, хоча на них звичайно не відбувається нічого такого, з чим би не могли справитися їхні помічники. Як правило, невинувато багато часу йде на обговорення розпоряджень і документів. Отже, багато робіт, традиційно «покладених» на керівників можуть виконувати інші, більше того, вони повинні виконуватися іншими.

Традиційний зміст, вкладений у поняття «делегування» прав і повноважень, додає самому процесу неправильне тлумачення. Раціональний розподіл навантажень — це аж ніяк не «делегування», не перекладання своїх функцій на інших, а часткове вивільнення свого часу для концентрування сил і уваги на найбільш важливих ділянках роботи і надання своїм колегам і підлеглим можливості проявити свої здібності.

3-є запитання. Існує характерна причина непродуктивних витрат часу, яка підконтрольна в основному менеджеру і тому може бути ним же усунута. Мається на увазі час інших, що витрачається ним самим. Явних симптомів цього не існує, проте непродуктивні витрати часу піддаються ідентифікації. Досвідчені керівники виробили звичку прямо і систематично ставити таке запитання: *«Що я роблю такого, що поглинає час підлеглих і не підвищує їхню ефективність?»*

Багато менеджерів добре бачать всі ділянки своєї діяльності, на які вони практично марно втрачають час, проте бояться відмовитися від них. Адже вони бояться помилково виключити щось важливе зі своєї роботи. Таку помилку можна досить швидко виправити.

Непродукмане скорочення якихось важливих видів діяльності швидко дає про себе знати, що спонукає менеджерів до коригуючих дій. Ризик того, що керівник надмірно скоротить якісь види діяльності, насправді не дуже великий. Усім нам властиво себе переоцінювати і тому вважати себе незамінними у виконанні тих чи інших завдань. На жаль, навіть досить досвідчені менеджери часто втрачають свій час на вирішення другорядних завдань.

Три діагностичних запитання, які були поставлені вище, стосуються непродуктивних і марнотратних видів діяльності, за які несуть відповідальність керівники. Ці запитання повинні цікавити всіх працівників інтелектуальної праці взагалі, й менеджерів зокрема. Останні, однак, мають бути більше за інших стурбовані втратами часу внаслідок поганого керівництва і неправильної організації праці.

Погане керівництво призводить до втрат часу всіх працівників, і насамперед самих керівників!

Скорочення непродуктивних витрат часу:

1. Необхідно виявити ділянки непродуктивної витрати часу через відсутність системності або далекоглядності. Щорічно «кризи» у роботі є сигналом для вжиття заходів. У дійсності та криза, що відбувається вдруге, має бути останньою. Повторювані кризи — це не що інше, як симптоми недбайливості тата лінощів.

2. Роздуті штати розбазарюють час.

Існує досить характерний симптом роздутих кадрів. Якщо старші груп (природно, у першу чергу менеджери) витрачають, скажемо, більш однієї десятої свого робочого часу на «проблеми людських відносин», на вирішення усіляких конфліктів, юридичних розбіжностей, то це майже напевно означає, що даний колектив занадто великий. У тому разі люди просто заважають одне одному. Надлишок працівників стає гальмом на шляху вирішення творчих виробничих завдань. В компаніях, раціонально укомплектованих людськими ресурсами, завжди є можливість уникнути особистих колізій і виконувати свою роботу без постійних пояснень її сутності.

3. Неправильна організація роботи — ще один фактор втрати часу. Її симптом — наймовірніша кількість засідань і нарад.

Можна або радитися, або працювати. Поєднувати ці два види діяльності неможливо. В ідеально організованій структурі (у нашому мінливому світі це тільки мрія) немає місця

зборам. Кожний працюючий буде добре уявляти, що від нього потрібно для якісного виконання завдання, кожному будуть надані всі можливості для виконання його функцій.

Наразі ж працівники, перед якими стоять різні завдання, змушені збиратися разом тому, що в будь-якій ситуації недостатньо тих знань і досвіду, якими володіє кожний з них. Іншими словами, тільки об'єднання знань і досвіду групи людей може дати конкретні результати.

Поки що наради необхідні. Діяльність будь-якої організації в найближчому майбутньому все ще ґрунтуватиметься на об'єднанні знань і зусиль усіх працівників. Обмін думками для вироблення загальних напрямків діяльності збереже свою актуальність. Проте наради повинні займати лише невелику частину часу менеджерів. Якщо ж вони витрачають багато часу на зустрічі і збори, то в наявності неправильна організація праці.

Кожна нарада звичайно породжує безліч наступних, як офіційних, так і неофіційних, кожна з яких забирає дорогоцінні години. Звідси висновок — наради мають бути більш цілеспрямованими.

Хаотичні наради не тільки абсурдні, але й просто шкідливі. Якщо в компанії постійно щось обговорюють то виходить, що в ній ніхто нічого як слід не робить.

4. Збої в інформаційному процесі також призводять до значних втрат часу

Ситуація погіршується у разі передачі неправильної або неповної інформації. Причиною непродуктивних витрат часу є роздуті кадри, погана організація і неправильно організований інформаційний процес. Але це можна легко перебороти.

Навіть дисципліновані люди іноді змушені приділяти добру половину свого часу на вирішення другорядних, але невідкладних завдань — зустрічі з важливим клієнтом, який зайшов випадково присутність на нарадах, які можуть проходити і без нього, вирішення поточних питань тощо. Якщо керівник намагається переконати, що він контролює більше половини свого часу, що до того ж є дискреційним, тобто витрачається ним на власний розсуд на важливі справи до такої заяви слід ставитися з іронією, адже в більшості випадків ці люди не мають уявлення про реальні витрати свого часу. Керівники вищого рангу рідко мають у своєму розпорядженні 25 % усього робочого часу, який вони можуть приділити виконанню важливих завдань, що безпосередньо впливають на діяльність компанії. Простіше кажучи, у них немає достатньо часу на виконання тієї роботи, за яку їм, власне, і платять. Найбільш непродуктивно змушені витрачати свій час вищі посадові особи в урядових установах.

Чим вишу ступінь в ієрархічній градації займає менеджер, тим більша частка часу, який йому не підконтрольний і який він не може використовувати на благо своєї фірми. Чим крупніша компанія, тим більше потрібно часу на управління і збереження її цілісності, отже, тим менше його залишається для того, щоб ця компанія функціонувала.

Саме тому успішний керівник завжди прагне до збільшення обсягів свого дискреційного часу. Він розуміє, що для вирішення творчих завдань йому необхідні великі часові блоки, тому що невеликі відрізки неможливо використовувати ефективно. Встановлено, що навіть чверть робочого дня, згрупована великими часовими блоками, може бути достатня для виконання важливих робіт. Навпаки, три чверті його можуть бути витрачені бездарно, якщо вони розбиті по п'ятнадцять–тридцять хвилин. Отже, кінцева стадія управління часом полягає в його укрупненні.

Існує безліч шляхів досягнення цієї мети. Деякі працівники, наприклад наукові дослідники і редактори, мають бажання один день на тиждень працювати вдома, що дає їм можливість таким чином укрупнити свій час, необхідний для виконання творчих та інноваційних робіт.

Інші вважають за необхідне складати розклад свого робочого тижня так, щоб виділяти на збори, обговорення, вирішення організаційних проблем два дні в тиждень і використовувати інші дні на планове і послідовне виконання важливих виробничих завдань.

Дуже корисно складати графік свого денного завантаження кожного ранку перед роботою.

Один із найбільш успішних керівників щоранку приділяв півтори години на планування свого робочого дня, замкнувшись у себе в кабінеті і відключивши телефон. Хоча це було пов'язано з деякими незручностями — треба дуже рано вставати, щоб вчасно потрапити на роботу, — він все-таки надавав перевагу цьому, а не іншому, більш поширеному методу

обмірковування важливих завдань, коли серйозні справи вирішуються удома, після робочого дня. Як правило, вони приділяють цій роботі години три після вечері. Однак більшість менеджерів встигають сильно втомитися за день. Очевидно, що для людей середнього й старшого віку набагато легше піднятися за роботу рано-вранці, ніж працювати до пізнього вечора. Причина популярності цього методу нічних пильнувань полягає у тому, що він дозволяє уникнути регулювання і керування своїм часом протягом робочого дня.

Разом з тим, самі методи укрупнення дискреційного часу не так важливі, як підходи. Для більшості керівників характерно щільно групувати другорядні питання, усуваючи інтервали між ними. Це, однак, не дає бажаних результатів. У цьому випадку менеджер у своєму розпорядку дня віддає перевагу менш важливим питанням, які доводиться вирішувати, незважаючи на те, що вони нічого не вносять у діяльність фірми. Отже, виходить, що будь-яка непередбачена справа вирішується за рахунок дискреційного часу і тієї важливої роботи, яка має бути за цей час виконана. Іншими словами, такий підхід веде до розпорощення часу, який відводиться для вирішення найбільше суттєвих проблем.

Досвідчені керівники починають з підрахунку дискреційного часу, який реально мають у своєму розпорядженні. Потім вони виділяють цільні блоки на проведення конкретних заходів. Якщо ж пізніше виникає необхідність вирішувати непередбачені завдання, вони ретельно аналізують бюджет свого часу і виносять за дужки найменш значиму діяльність.

Добре відомо, що завжди можна знайти спосіб, щоб заощадити час для чогось більш важливого. Для всіх ефективних менеджерів характерно перманентне керування своїм часом. Вони не тільки періодично реєструють і аналізують його, а й встановлюють для себе остаточні терміни виконання найважливіших завдань, ґрунтуючись на даних аналізу свого дискреційного часу. Наприклад, можна ввести два реєстраційних списки. Один призначений для важливих справ, інший — для найбільш неприємних. Але в кожному з них визначені терміни їх виконання. Відхилення від них є для нього сигналом того, що він перестає бути хазяїном свого часу.

«Час — найбільш обмежений капітал, і якщо не вмієш розпоряджатися ним, не зможеш розпоряджатися нічим іншим»

(Пітер Ф. Друкер)

5.4. Облік та аналіз робочого часу. Фотографія та самофотографія робочого дня

«Той, хто дозволяє вислизати своєму часу, випускає з рук своє життя. Той, хто тримає в руках свій час, тримає в руках своє життя»

(Алан Лекейн)

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

Канали втрат робочого часу в управлінців:

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

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

Управлінські функції слід деталізувати так, щоб усунути зайві операції, спростити документацію та упорядкувати документообіг. Конкретизація посадових обов'язків керівників та фахівців, що потребує мінімальних витрат, може дати значну економію. У свою чергу, підвищення ефективності праці не повинно досягатися за рахунок погіршення умов. Тому, розглядаючи зміст управлінської праці в комплексі, необхідно всебічно досліджувати її соціальні аспекти.

Виникнення невластивих керівникам функцій зумовлено цілою низкою обставин. Серед них, як показали дослідження, вирішальна роль належить організації праці, виробництва та управління. Саме у сфері виробничої діяльності керівників виникають такі фактори, які, взаємодіючи між собою, створюють функції, невластиві управлінням:

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

При раціональній організації праці керівник завжди має достатньо повне уявлення про діяльність ввіреного йому колективу і одночасно звільняється від вирішення другорядних питань, що потребують багато часу. Праця керівника характеризується не тільки тим, що він здійснює окремі види діяльності як спеціаліст, а організує, об'єднує зусилля інших виконавців. Якою б досконалою не була структура виробничого колективу, завжди виникатимуть питання, вирішення яких потребує втручання керівника для синхронізації дій окремих ланок та виконавців з урахуванням конкретних програм та умов їх реалізації.

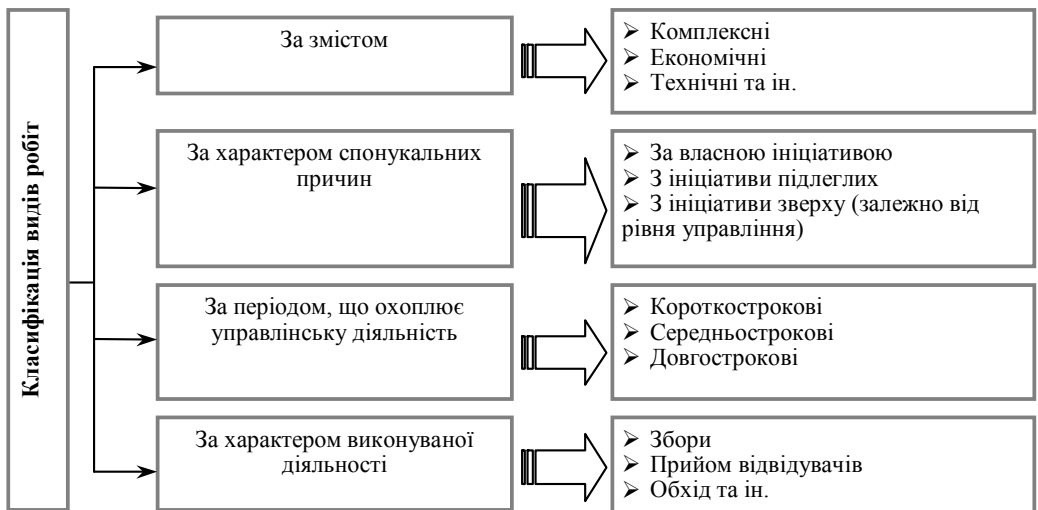


Рис. 5.5. Класифікація видів робіт для аналізу змісту роботи менеджера

Керівники середньої ланки підприємств, які координують і контролюють роботу підлеглих, є свєрдним буфером між вищою управлінською ланкою та підлеглими. Вони готують інформацію для вирішення питань, по яких приймають рішення керівники вищої ланки, і передають ці рішення в технологічно зручній формі у вигляді завдань виконавцям. За даними проведених досліджень, керівники середньої ланки — завідувачі підрозділів, витрачають близько 70 % часу на спілкування.

Характеризуючи роботу керівників середньої ланки підприємств, слід підкреслити, що їхня робота є напруженою і наповненою різними діями, частими перервами, переходами від одного завдання до іншого, відволіканнями, а це призводить до перевантаження і неефективного використання робочого часу.



Рис. 5.6. Принципи ведення обліку часу

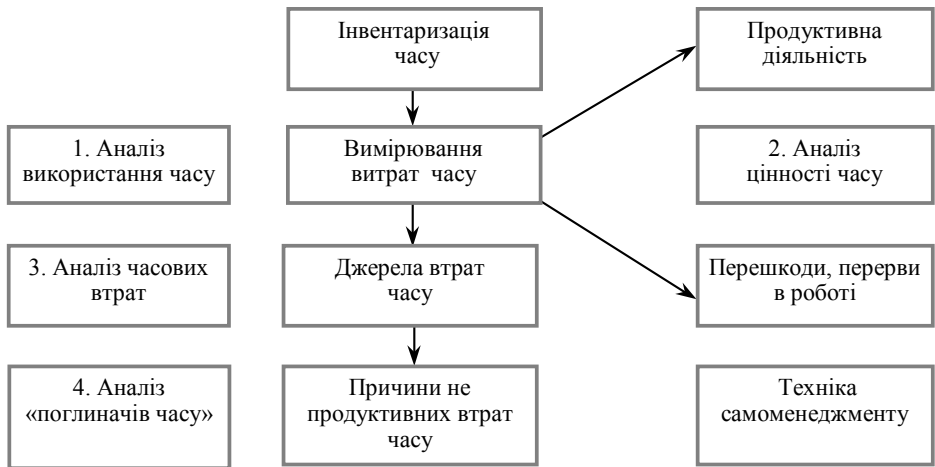


Рис. 5.7. Схема здійснення аналізу використання робочого часу керівників та спеціалістів

Дослідження витрат часу працівниками апарату управління на окремі види діяльності (операції) дали оцінку щодо їх (операцій) необхідності, доцільності, співвідношення витрат часу, які були заплановані, і фактичних. Отже, 12,5 % часу витрачається на не обов'язкові, не термінові завдання, тобто це свідчить про те, що керівники вищої та середньої ланок переважно намагаються відразу виконати великий обсяг роботи, який можна було б делегувати іншому працівнику. Адже делегування насамперед означає саморозвантаження і вивільнення часу для виконання дійсно важливих завдань; прийняття рішень, встановлення цілей тощо.

Робота більшості менеджерів ведеться спонтанно. Це свідчить про те, що — часто вони не мають чіткого уявлення про розпорядок свого робочого дня, тобто приділяють недостатньо уваги плануванню свого робочого часу. Адже головна перевага, досягнута шляхом планування роботи, полягає в тому, що це дає вигравш у часі. Досвід свідчить, що збільшення витрат часу на планування призводить до скорочення його на виконання завдань і в кінцевому результаті — до економії.

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

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

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

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

$$K_e = 1 - \Pi/\Phi \quad (5.1)$$

де Π — регламентовані і нерегламентовані перерви в роботі;

Φ — фонд робочого часу в хвиликах.

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

— у керівників — 95 хв.

— у спеціалістів — 97 хв.

— у технічних виконавців — 105 хв.

Фонд робочого часу складає:

— для керівників — 495 хв.

— для спеціалістів — 480 хв.

— для технічних виконавців — 2880 хв.

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

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

Загальний коефіцієнт використання робочого часу працівників апарату управління складає:

$$K_e(\text{зал.}) = 0,8 + (0,79 \cdot 20) + (0,78 \cdot 6) / 27 \text{ чол.} = 0,78$$

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

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

1) коефіцієнт втрати робочого часу, що не залежить від працівників (з організаційно-технічних причин), $K_{по}$:

$$K_{по} = \Pi_o/\Phi, \quad (5.2)$$

де Π_o — втрати часу з організаційно-технічних причин;

2). Коефіцієнт втрати робочого часу з вини працівників, $K_{пр}$:

$$K_{пр} = \Pi_p/\Phi, \quad (5.3)$$

де Π_p — втрати робочого часу, що залежать від працівників.

Отже, коефіцієнт втрати робочого часу з вини працівників складає 0,07. Це свідчить про незначні втрати часу з вини самих же працівників апарату управління.

Коефіцієнт втрати робочого часу, що не залежать від працівників, складає 0,23. Це досить високий показник. На нього впливає багато факторів, які в більшості випадків не залежать від працівників. Детальний аналіз причин та «поглиначів» часу керівників та спеціалістів висвітлено нижче.

Основними причинами втрат часу працівниками апарату управління є:

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

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

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

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

1. Причини, які залежать від самого керівника:

- 1) виконання великого обсягу роботи яку можна було б делегувати підлеглим, — 28 %;
- 2) невизначений порядок терміновості і важливості роботи — 12 %;
- 3) відсутність плану раціонального використання робочого часу — 11 %.

2. Причини, які не залежать від керівника:

- 1) не підготовлені заздалегідь питання підлеглих — 14 %;
- 2) не заплановані телефонні розмови — 10 %;
- 3) не заплановані відвідувачі — 15 %.

3. Решта 10 % часу було втрачено через:

- відсутність зв'язку або неточний зворотній зв'язок між керівником і підлеглими;
- очікування зустрічі або інших заходів

Найважливіші «поглиначі» часу керівників та спеціалістів:

1. Нечітка постановка цілі.
2. Відсутність пріоритетів у справах.
3. Намагання надто багато зробити за один раз.
4. Відсутність уявлення про шляхи вирішення завдань
5. Погане планування робочого дня.
6. Недостатнє делегування.
7. Телефонні розмови.
8. Відволікаючий шум.
9. Недостатня підготовка до бесіди та обговорень.
10. Розмови на сторонні теми.
11. Недостатня кількість сучасних технічних засобів управління.

Цей перелік визначено на основі результатів опитування керівників та спеціалістів ряду підприємств м. Києва у 2007 році (репрезентативна вибірка).



Рис. 5.8. Аналіз втрат часу та перешкод



Рис. 5.9. Інвентаризація робочого часу

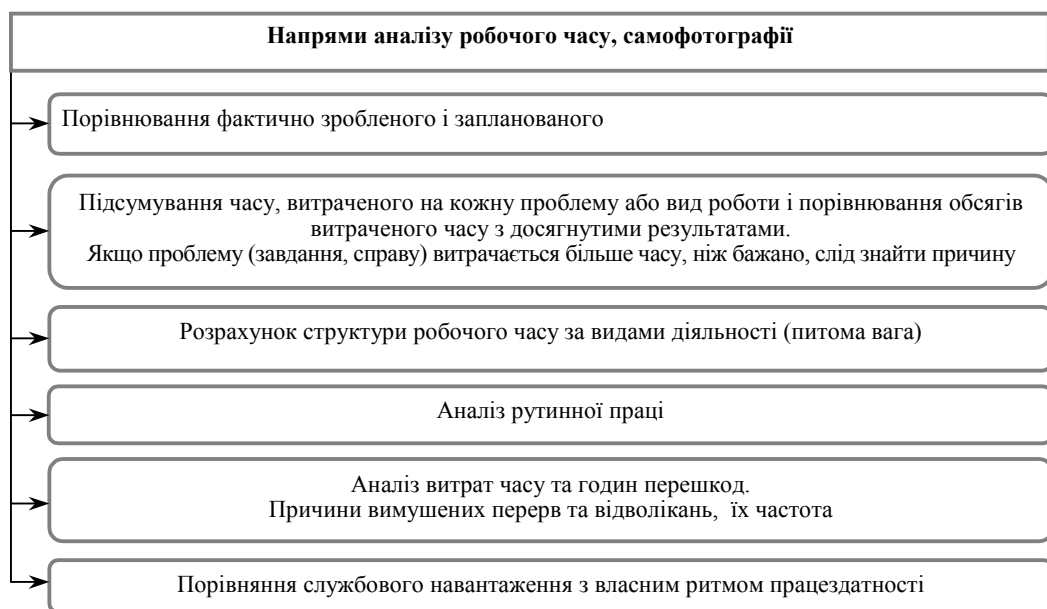


Рис. 5.10. Напрямки аналізу використання робочого часу менеджера

Процедури самоаналізу використання робочого часу:

1. Усвідомлення необхідності більш ефективного використання часу. Аналізують перевантаження, поспіх у роботі, накопичення невирішених проблем, стресові ситуації тощо.

2. Прийняття рішення про проведення самоаналізу витрат робочого часу. Визначається зміст підготовчої роботи, вибір конкретного строку та періоду здійснення самоаналізу.

3. Підготовка до самоаналізу включає розподіл керівної діяльності відповідно до посади на окремі види. Розробка таблиці для інвентаризації витрат часу за видами діяльності. Розробляються форми для фіксування відволікань від основної роботи. Здійснюється підготовка таблиць для опрацювання результатів самоаналізу.

4. Фіксування витрат робочого часу здійснюється протягом 3—5 днів.

5. Опрацювання отриманих результатів та визначення марних витрат часу за напрямками діяльності і на відволікання. Визначається мета діяльності та приймається конкретне рішення. Проводиться планування використання робочого часу і організація власної роботи, контроль за виконанням наміченого плану, опрацьовується інформація на основній роботі і виконанні непередбачених справ.

6. Визначаються переваги і недоліки індивідуального стилю роботи.

7. Виробляється стратегія і тактика підвищення ефективності використання робочого часу.

8. Здійснюється керування використанням власного часу на основі реалізації стратегічних і оперативних заходів.

Таблиця 5.1

САМОФОТОГРАФІЯ РОБОЧОГО ДНЯ «АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ЧАСУ»

№	Види діяльності	Інтервал часу	Тривалість (хв)	А	Б	В	Г	Важливість	Фіксованість	Ініціативність	Терміновість
1	Уточнення плану дня	8.45-9.00	15	т	т	т	н	важл.	нефіксована	власна	нетерм.
2	Підготовка до наради	9.00-9.30	30	т	н	т	т	важл.	нефіксована	власна	термін.
3	Інші справи	9.30-10.15	45	т	н	т	н	важл.	нефіксована	власна	нетерм.
.....
9	Зустріч з порушником трудової дисципліни	16.10-16.30	80	т	т	н	т	важл.	фіксов.	зовнішня	нетерм.
10	16.30-18.00	50	т	н	н	т	неваж.	нефіксована	зовнішня	нетерм.
	<i>Підсумки 1-го дня</i>	<i>8.30-19.30</i>	<i>Σ ТрД 660</i>	<i>н 140</i>	<i>н 210</i>	<i>н 180</i>	<i>н 250</i>	<i>важл. 430</i>	<i>фіксов. 310</i>	<i>влас. 190</i>	<i>н/т 260</i>
	<i>у відсотках</i>		<i>100</i>	<i>21</i>	<i>32</i>	<i>27</i>	<i>38</i>	<i>65</i>	<i>47</i>	<i>29</i>	<i>39</i>
1.	... другий день,										
	<i>підсумки 2-го дня</i>										
	<i>у відсотках</i>										
1.	... третій день,										
	<i>підсумки 3-го дня</i>										
	<i>у відсотках</i>										
	<i>У середньому за три дні</i>										
	<i>у відсотках</i>										

**АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ВИКОРИСТАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ
ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ САМОФОТОГРАФІЇ**

Критерії оцінювання	Зміст критеріїв	Порядок розрахунку та висновки
1. Оцінка виконання Вами різних видів робіт за встановленими критеріями (стовпчики 5-8):		
А — Чи була робота необхідною? Так/ Ні	Відбувається оцінка необхідності виконання окремих видів робіт	$\Sigma A \text{ ні} / \Sigma \text{ТрД} \cdot 100 \%$ Якщо більш ніж 10 % Вашої діяльності були не обов'язковою і мають місце проблеми з передорученням справ (делегуванням) і встановленням пріоритетів
Б — Чи були витрачені витрати часу? Так/ Ні	Відбувається співставлення витрат часу на виконання завдання з досягнутим результатом	$\Sigma B \text{ ні} / \Sigma \text{ТрД} \cdot 100 \%$ Якщо більш ніж 10 % випадків витрати часу були надто великими, то це може бути наслідком недосконалих технічних навичок у роботі, недосконалої концентрації та самодисципліни тощо
В — Чи було доцільним виконання роботи? Так / Ні	Оцінюється ступінь доцільності виконання окремих видів робіт	$\Sigma B \text{ ні} / \Sigma \text{ТрД} \cdot 100 \%$ Якщо більш ніж 10 % випадків виконання було недоцільним, то Вам необхідно приділити увагу плануванню, організації, самораціоналізації
Г — Чи свідомо був визначений відрізок часу (інтервал) для виконання роботи? Так / Ні	Оцінюється процес планування поточної роботи з визначенням інтервалу часу для виконання окремих видів робіт	$\Sigma G \text{ ні} / \Sigma \text{ТрД} \cdot 100 \%$ Якщо більш ніж 10 % випадків виконання роботи було визначено спонтанно (без плану), це свідчить про проблеми з плануванням робочого часу та підготовкою до роботи
2. Розрахунок структури робочого часу за показниками: характер ініціативи, фіксованість у часі, важливість, терміновість (стовпчики 9–12) — результати враховуються в процесі планування		
Важливість	Оцінюється важливість та значущість поточних видів робіт	$\Sigma \text{ важливих справ} / \Sigma \text{ТрД} \cdot 100 \%$
Фіксованість	Оцінюється фіксованість, закріпленість у часі окремих видів робіт	$\Sigma \text{ фіксованих справ} / \Sigma \text{ТрД} \cdot 100 \%$
Ініціативність	Оцінюється, за чиєю ініціативою відбувалося виконання завдання — за власною чи зовнішньою	$\Sigma \text{ справ з власної ініціативи} / \Sigma \text{ТрД} \cdot 100 \%$
Терміновість	Оцінюється терміновість виконання окремих видів робіт	$\Sigma \text{ нетермінових справ} / \Sigma \text{ТрД} \cdot 100 \%$
3. Аналіз втрат часу. Визначення факторів, які відволікали Вас від належного виконання робіт, та причин перешкод або непродуктивних втрат часу		

5.5. Раціональне використання часу менеджером

«Кожна робота потребує стільки часу, скільки є на її виконання»

(Паркінсон)

Виконувати роботу краще, у більш стислі терміни — значить працювати розумніше, а не напруженіше.

Менеджеру не потрібно більше інтелекту чи здібностей, ніж у нього є на даний момент, щоб працювати швидше. Усе, що йому потрібно зробити, — це удосконалити навички в роботі й усунути погані. З наявними трудовими навичками він може досягти більше, ніж уже досяг. Ви можете заощадити додаткову хвилину в роботі кожні півгодини і при цьому відчувати, що ви заощаджуєте час. Але якщо ви збираєтеся досягти кращих результатів, вам належить зробити переоцінку своїх трудових звичок і змінити деякі з них.

Запитайте будь-якого менеджера, як він працює. Дев'ять із десяти скажуть, що вони просто працюють. Вони можуть сказати вам, чого домагаються. Майже кожен з них точно знає, скільки продукції виробив минулого місяця його відділ (цех, завод), а також витрати на одиницю продукції з великою точністю. Але запитайте, як вони досягли цих результатів, і вони скажуть вам, що просто працювали.

Як ви працюєте? Це запитання, на яке ви повинні відповісти, перш ніж зможете поліпшити ваші трудові звички, тому що ви не можете поліпшити їх, поки не знаєте, які вони. Чи можете ви скласти перелік усього того, що ви повинні робити, щоб виконувати свою роботу? Чи можете ви описати, як вирішуєте кожне із завдань, що постає перед вами, і пояснити, чому виконуєте саме так? Звичайно, не можете. Але ви зможете зробити це через місяць, якщо будете дотримуватися методики вивчення своїх трудових навичок. На той час, коли ви зможете це зробити, ви будете вже працювати краще і швидше, тому що будете увесь час вчитися.

Методика вивчення ваших трудових навичок

Чому треба вивчати трудові навички. Якщо ви знаєте все про те, що ви робите, як і чому ви це робите, то можете оцінити ваші погані трудові навички і почати їх виправляти.

Чи доводиться вам вирішувати знову й знову ті самі завдання тим самим способом? Чи хотіли ви коли-небудь змінити процедуру, щоб подивитися, чи не буде простіше і швидше робити це інакше?

Як не треба починати. Ви не матимете чіткого уявлення про всі ваші трудові навички, намагаючись лише згадати їх. Багато з них тепер — ваша друга сутність. Ви дотримуетесь їх, не думаючи про це, тому не можете пам'ятати їх у всіх деталях. І як би ви не намагалися згадати, що спонукало вас займатися тим, чим ви займалися протягом останніх шести місяців (навіть найбільш важливі справи), ви не зможете цього зробити, бо цього не залишилося у вашій пам'яті.

Ведіть облік того, як ви використовуєте час. Не існує швидкого способу скласти перелік усіх ваших трудових навичок, але є дуже простий спосіб ведення систематичного обліку того, як ви витрачаєте час протягом, досить тривалого періоду, щоб мати уявлення про ваші трудові навички. Для цього може знадобитися три тижні, місяць, а може й більше. У будь-якому разі, вже до кінця місяця ви матимете загальні контури своїх трудових навичок.

Простий метод для того, хто постійно працює за своїм письмовим столом. Якщо ви виконуєте свою роботу в установі, то можете вести всі записи, необхідні для вивчення ваших трудових навичок, у маленькій записній книжці або доручити секретарю вести точну реєстрацію часу, який ви витрачаєте на різні справи.

Якщо ви проводите частину дня поза установою, такий облік мало допоможе вам. Якщо ви посадова особа середнього рангу, то добрих 40 % часу витрачаєте за стінами вашого кабінету і ваш секретар не має можливості оцінити, як ви використовуєте час. Навіть якщо ви проводите в установі 40 або 50 годин, є можливість зберегти більше часу: працювати вдома або в бібліотеці, а не в умовах напруженого графіка роботи в офісі.

Найбільш ефективний метод обліку використаного часу, — вести щоденник.

Щоденник дає можливість:

- тверезо сприймати ваші цілі та плани;
- давати вихід деяким з ваших розчарувань;
- допомагати поводитися природно;
- показувати вам, якими дрібними насправді виявляються «великі» проблеми;
- показувати, як можна навчитися передбачати помилки й уникати їх;
- допомагати вам запам'ятовувати імена і людей;
- робити просування ваших підлеглих легким і природним, бо допоможе побачити, на що здатний кожен з них;
- спонукати до ефективних ідей і дій;
- переконати не відступати перед труднощами і переборювати їх;
- відокремлювати важливе від несуттєвого;
- ефективно керувати.

Але все це побічні вигоди, бо йдеться про економію часу. Безпосередня вигода від ведення журналу-щоденника полягає в тому, що він дасть вам можливість одержати точний опис ваших робочих звичок і дозволить об'єктивно побачити ваше професійне «Я».

Коли робити записи. День уже так заповнений, що якщо втиснути в нього ще хоча б хвилину, це виб'є з колії. Але ви повинні покласти гроші в банк, перш ніж зможете почати їх знімати. Отже, ви повинні витратити певний час, щоб вивчити, як використовувати його краще.

Виберіть час, коли найменш імовірно, що вас перервуть. Останні кілька хвилин перед виходом з установи — саме той час. Якщо вам незручно записувати свої думки в кабінеті або якщо вас бентежить, що ваш секретар або начальник довідаються про ваш «секрет», робіть це вдома.

Зручний час для заповнення журналу — перед сном. Не турбуйтеся про те, щоб бути об'єктивним, будьте просто чесним. Ви ведете цей запис тільки для ваших власних цілей і прагнете, щоб образ, який виходить, був вашим точним відображенням. Через три тижні або через місяць ви зможете переглянути те, що написали, і побачити, у чому ви не були об'єктивні.

Що записувати у журналі. Записувати в професійний журнал треба все, чим ви займаєтеся на роботі, як ви це робите і чому. Календар-блокнот або кишеньковий графік призначених зустрічей стане гарним відправним пунктом. Використовуйте ці щоденні нагадування, але не покладайтеся на них повністю. Незначні справи часто виявляються найбільш важливими подіями дня. Кого з нових колег ви зустріли? Яке враження вони на вас зробили? Які непередбачені випадки відбулися і як ви діяли? Що ви довідалися, чого ви не очікували довідатися про інших або про себе? Відновіть ваш робочий день так повно, наскільки можете. При цьому не забувайте запитувати себе про кожний результат, якого ви досягли протягом дня: «Чому робив це саме в такий спосіб?» Не нехтуйте звичними дрібницями, адже недоліки у вашій роботі можуть бути пов'язані саме з виконанням звичайних, буденних дрібних операцій, до яких ви так звикли, що не думаєте про них, коли ними займаєтеся.

Ви не повинні чекати на результати доти, доки не вималюються контури ваших навичок у роботі. До цього ви знайдете велику кількість деталей, що захарачують ваший день, на які марно витрачаєте кожне слово. Починайте рятуватися від них, як тільки їх знайдете.

До кінця місяця ви переконаєтеся, що ведення щоденника — кращий спосіб усвідомити те, як ви використовуєте час.

Нехай календар-блокнот стане вашим помічником. Гарним додатком до вашого журналу буде кодований календар призначених зустрічей. Для цього практично не потрібно часу, якщо ви створили і запам'ятали вашу власну «систему». Відзначайте для себе, як добре чи погано ви виконали кожне з поставлених вами завдань або провели зустріч. Символ, яким ви відзначаєте кожне слово, означає досягнуті результати і вашу оцінку цих результатів.

Щоб зробити це, ви просто придумаете кілька символів, які мають особливе значення для вас, бо ви не хочете, щоб кожний, хто загляне в календар, знав, що ви фіксуєте всякі дрібниці, наприклад:

- пряма лінія, що проходить за назвою зазначеного у вашому графіку завдання, свідчить про те, що ви вважаєте це завдання добре виконаним і ціль досягнутою;
- злегка хвиляста лінія, проведена під записом, свідчить про те, що ви зробили роботу, але не дуже задоволені тим, як використали час на її виконання;

- дуже хвиляста лінія показує, що ви зробили роботу і досягли результатів, яких домагалися, але дарма витрачали свій час: варто було б доручити цю справу комусь іншому або затратити на неї менше половини того часу, який був витрачений;

- знак «Х», поставлений на записі, означає, що ви нічого не досягли, тобто друга сторона не прийняла того, що ви запропонували, або навпаки;

- кружок навколо запису означає, що ви не досягли цілі і повинні спробувати ще раз — справа має бути запланована на інший час.

Докладні записи в календарі говорять вам про те, що відбулося, але не відповідають на запитання, чому це відбулося. Для вас не буде складно додати кодовану відповідь на нього. Але вам знадобиться комбінований код, за допомогою якого можна показати, які фактори і як зробили результати вашої діяльності такими, які вони є.

Для позначення «скільки» або «наскільки добре» можна використовувати такий набір символів:

В — відмінно або дуже багато;

Д — добре або вище за середнє;

П — погано або посередньо;

Пм — погано або менше, ніж очікувалося;

Р-0 — результат дорівнює нулю.

Вам буде потрібний більший набір умовних позначок, щоб відзначити всі фактори, які впливають на результати, наприклад, планування, зв'язок, підготовча робота, розмови, особисте втручання тощо. Наприклад:

Нч — начальство (вищестояще);

З — зв'язок;

Б — розмови;

Пр — підготовча робота;

Н — неуцтво;

І — інформація;

Нд — наведення довідок;

Зф — зовнішні фактори;

Ов — особисте втручання;

Пл — планування;

Пд — підлеглий.

Ви можете почати з невеликої кількості умовних позначок і збільшити їх, коли в цьому виникне необхідність. Майже в кожному записі вашого календаря буде чітко позначена та чи інша особа («хто»), що вплинуло на досягнуті результати.

Ви можете вільно використовувати ініціали або імена, якщо ваш код надійний, а люди, про яких ви пишете, не побачать ваш календар. У вас нерідко виникатиме бажання схвалити або засудити метод, за допомогою якого виконувалося певне завдання. Щоб не забути похвалити людину, відповідальну за певні результати, або зробити їй догану, обведіть кружечком кодований запис, що йде за часом зустрічі з цим працівником.

Подивіться ще раз в календар. Призначена на 16.00 зустріч з М. пройшла гладко, саме так, як ви сподівалися, і це завдяки відмінній роботі, яку виконав за вашим планом С. Ви обвели кружечком кодований запис, щоб не забути висловити йому подяку. Коли ви зробите це письмово або усно, ви викреслюєте кодований запис.

Цей метод допоможе тільки в тих справах, що внесені у ваш календар, але вже одних цих пунктів може виявитися достатньо, щоб поліпшити ваші трудові навички. Ви можете отримати точне уявлення (після декількох тижнів) про те, скільки часу ви витрачаєте на непотрібну роботу, і зможете зрозуміти, чому багато роботи робите марно.

Ви будете бачити умовні позначки «непередбачених випадків» у своїх щоденних записях. Якщо ті самі умовні позначки з'являються знову й знову, що означає непередбачену втрату часу, то зможете при плануванні розпорядку дня врахувати це як щось пов'язане з усталеною практикою.

Як визначити і виправляти свої трудові навички

Через деякий час за допомогою журналу й кодованого календаря ви зможете визначити ефективність вашої роботи. Прості арифметичні розрахунки підкажуть вам, який відсоток

вашого часу йде на кожний вид роботи і яка її питома вага щодо загальних результатів. Таким чином легко визначити пропорції, в яких витрачається час на:

- одержання необхідної інформації;
- визначення черговості і складання графіка робіт для досягнення певних результатів;
- розподіл завдань і передачу повноважень за контролю їх виконання;
- на те, щоб давати потрібні поради і допомагати підлеглим;
- підготовку доповідей (офіційних і неофіційних) керівництву;
- вирішення проблем, що виникають у підлеглих;
- інші питання, що не піддаються класифікації

Крім того, ви знатимете, скільки часу витрачаєте на кожний з видів робіт, пов'язаних з практикою або вирішенням періодично повторюваних завдань, і скільки на разові, вирішальні дії, власне адміністративну роботу.

Ви починаєте пожинати плоди своїх спостережень. Оцінюючи незаплановані разові завдання, ви уникатимете помилок, учитися на них. У вас з'явився запис не тільки того, що ви зробили, але й того, які ідеї були здійснені, а які — ні, а також аналіз причин, що викликали це.

Ви зможете виявити причини ваших успіхів і невдач, почати вчитися на досвіді. Переглядаючи час від часу ваш журнал-щоденник, ви будете перевіряти свої судження про людей та ідеї. Ці записи допоможуть вам авторитетно посилатися на минулі успіхи і невдачі, коли вам це знадобиться.

Розумне використання часу підвищує ефективність вашого керівництва, але не дає істотного виграшу в часі. Ви повинні знаходити додатковий час, необхідний для підвищення кваліфікації, заощаджуючи його на повторюваних операціях. Після того як ви проаналізуєте свою щоденну роботу й зрозумієте характер кожної операції (у більшості випадків ви знайдете, що виконання цих операцій увійшло у вас в звичку), ви зможете знайти тисячі шляхів для економії часу. Можливо ви дійдете висновку, що половину виконуваної вами роботи доцільно передоручити вашому секретарю або іншим службовцям. Попередньо ознайомившись із загальним характером усіх щоденних завдань і обережно змінюючи усталену практику їх вирішення, ви зможете на 75 % скоротити час, затрачуваний на виконання багатьох з них. Ви повинні скоротити в часі всі виконувані вами операції принаймні на 25 %, а половину з них — на 50 %.

Якщо ви типовий керівник середнього рангу досить великої компанії, то 60 % часу витрачаєте на щоденно повторювану роботу. Іншими словами, якщо ви працюєте в середньому 44 години на тиждень, то на щоденно повторювану роботу витрачає 26,4 години. Якщо вам вдасться скоротити її наполовину, то ви матимете 13,2 години на тиждень для підвищення своєї кваліфікації.

Змініть вашу щоденну практику з метою поліпшення. Проаналізуйте типову схему вашої щоденної роботи. Чи не робите ви деякі з виконуваних вами робіт щодня в тому ж самому порядку і чи важлива ця послідовність для результатів їх виконання? Чи не витрачаєте ви першу ранкову годину роботи на вирішення тих самих завдань незалежно від того, коли протягом дня вам будуть потрібні результати. Чи вмієте ви зачекати з виконанням чергової щоденної роботи доти, доки не виконаєте якусь необхідну спеціальну справу? Ви здивуєтеся, коли зрозумієте, що, самі того не помічаючи, паралізували в собі здатність приступити до наступної роботи, поки не довершена попередня.

Серед своїх дрібних звичок, пов'язаних із заведеним порядком, ви також можете знайти такого ж «поглиначача» часу. Оцініть кожну з робіт, які вам треба робити протягом дня, і подивіться, чи немає у вас подібної звички. Ви будете радіти щоразу, коли вам вдасться позбутися якого-небудь заняття, яке вам не дає користі.

Усуньте непотрібні «довіски» із щоденної роботи. Підготувавши перелік звичайно виконуваних вами робіт, ви зможете почати складати план з їх раціоналізації. У кожній з виконуваних робіт ви маєте можливість усунути дії, які ви робите просто за звичкою.

Ефективне виконання роботи можливе при усвідомленні:

- якою є справжня мета цієї роботи? Чи потрібна вона взагалі і кому. Можливо, що більш простий метод (наприклад, написання від руки записки замість друкування доповіді на комп'ютері) буде більш ефективним;
- чи важлива дана робота і чи не можна виключити деякі види робіт, які укорінилися в щоденній практиці;

- чи повинні ви самі робити всю роботу або ж ваш секретар чи підлеглий можуть представити її в закінченому вигляді, тобто чи можна за короткий час навчити когось іншого робити цей вид роботи.

Якщо ви перевірили всю вашу щоденну роботу, то можете почати планувати її більш ефективно. У першу чергу слід виконувати найбільш важливу роботу і використовувати свій час продуктивно для вирішення дійсно важливих завдань.

Використовуйте «легку роботу» як перепочинок. Визначте, які види робіт ви знаєте найкраще, тобто ті, що дають найкращий результат з найменшими зусиллями. Цю роботу ви можете запланувати на найменш продуктивний час вашого дня й залишити дійсно продуктивний на вирішення завдань, над якими вам справді доведеться, як-то кажуть, поламати голову. Якщо ви перевтомилися, виконуючи роботу, яка вам подобається, ви навряд чи зможете домогтися кращих результатів, роблячи речі, що вам не подобаються, а це зменшує імовірність того, що ви зробите ефективний внесок у тих областях, де вам потрібно показати, на що ви здатні.

Пам'ятайте, що ви працюєте з іншими людьми. Коли ви змінюєте усталений порядок своєї роботи, неодмінно домагайтеся повної взаємодії з вашими начальниками й підлеглими. При зміні звичок можуть бути порушені усталені трудові звички інших, і вам, можливо, доведеться вдатися до дипломатичних маневрів, щоб привести у відповідність з вашим раціоналізованим графіком роботу інших.

Начальник рідко заперечуватиме проти змін, що ведуть до кращих результатів з меншою витратою часу. Однак якщо ви пропонуєте змінити усталену практику, ви маєте бути готові показати, як і за рахунок чого ви можете поліпшити ці результати.

Як скласти бюджет вашого часу і не порушити його.

Цілком природно, що ви виправляєте свої погані звички в міру їх виявлення й у такий спосіб знаходите додатковий корисний час. Але в дійсності додатково корисним стає тільки тоді, коли ви його розумно використовуєте або готові розумно використовувати, як тільки одержите його. Тому вам належить не тільки виправляти свої погані звички, а й удосконалювати гарні.

Вам потрібний реальний план розумного використання свого продуктивного робочого часу, що передбачав би додаткові цілі на випадок, якщо початкові плани будуть виконані або зірвані.

Скласти реальний бюджет продуктивного робочого часу і не порушити його можна, якщо ви:

- плануватимете свій час, а план, зробите гнучким;
- обмежите свою «політику відкритих дверей»;
- обмежите кількість своїх рішень практичними питаннями;
- змусите оргтехніку працювати на вас;
- не дозволите, щоб недоречна церемонність забирала у вас та в інших людей дорогий час;
- припините будь-яку роботу відразу ж після її виконання.

Плануйте свій час, а план, робіть гнучким. Планування власного часу не означає, що ви повинні скласти розклад, у якому буде розплановано все до останньої хвилини. Це не означає також, що ви зобов'язані суворо дотримуватися плану навіть, якщо розверзеться земля. Навпаки. Певні моменти вашої щоденної програми мають бути внесені у ваш розпорядок дня. Серед них, мабуть, буде: прийом відвідувачів, регулярні наради, періодичні звіти керівництву і постійні обходи підлеглих. Їх варто планувати і суворо дотримуватися плану, тому що тут справа стосується не тільки вашого особистого часу, а й часу інших людей. Але виконання завдань, які вирішуєте тільки ви і підлеглий вам апарат, не слід суворо регламентувати.

На окремому аркуші паперу перелічіть ці завдання за ступенем їх важливості, намагайтеся виконувати їх щодня з першою ж нагодою в тому ж порядку і незабаром зрозумієте, що всі ці процедури стали забирати менше часу. Зустріч, що зірвалася, або раптово відмінена нарада не застануть вас зненацька, тому що тепер ви не будете сидіти і думати, що ж робити далі. Жорстке регламентування щоденної роботи приводить до того, що частина часу витрачається на довільне проведення часу. Якщо, наприклад, на 14-00 у вас запланована якась невелика робота, а зараз половина другого, то решта півгодини втрачаються в дозвільному очікуванні.

Більшість менеджерів середнього і нижчого рангу відчують, що перебувають під суворим контролем з боку керівництва, хоча фактично вони проводять лише незначну частину

часу під його безпосереднім наглядом. Існує чіткий ритм у цих щоденних контактах. Встановіть його. Якщо, скажімо, першу частину робочого дня ви частіше проводите у начальства, тоді у своїх планах сплануйте найбільш напружену роботу на другу половину дня і завантажте себе повністю в ці години. Якщо ви вирішуєте щоденні завдання в порядку їх важливості, то при появі вільного часу ви можете змінити розклад і зайнятися вирішенням чергового завдання. Так само й відносно часу, який повинні проводити у керівництва.

Нехай для вас стане правилом роботи перепочинок тоді, коли вам треба розслабитися. Можливо, щогодини ви зможете заощадити не більше двох хвилин, щоб відпочити, розвантажити мозок і освіжити свої сили. Якщо ж ви будете відкладати це, поки не з'явиться можливість зробити перепочинок, то зморите себе до краю або ж станете шукати для перепочинку кожную вільну хвилину — і поступово ви змиритесь з будь-яким виправданням, яке вам вдасться вигадати, щоб знайти їх.

Обмежте свою «політику відкритих дверей». Гарним керівником часто вважають людину, двері якої постійно відкриті для підлеглих. Вони йдуть до нього консультуватися з будь-якого питання. «Політика відкритих дверей», як правило, призводить до нерозумного розбазарювання часу. Тому керівник, якому потрібно більше часу, буде змушений обмежити таку політику суворо встановленими годинами прийому. Якщо ви стоїте перед тією ж проблемою, то дайте знати своїм співробітникам (і секретарю в тому числі), що ваші двері завжди відкриті для обговорення невідкладних проблем, а з поточними нехай звертаються до вас тільки у встановлені години.

Якщо ви призначаєте зустрічі зі своїми підлеглими (у багатьох випадках це єдиний шлях для вирішення заплутаних питань), то кожному з них заздалегідь дайте знати, з якого питання ви їх викликаєте. Тоді вони зможуть підібрати необхідний матеріал, який, на їхню думку, допоможе висвітлити обговорюване питання. Це дасть вам можливість щомісяця заощаджувати багато годин.

Ще більше часу ви зможете заощадити для себе і своїх підлеглих, якщо стандартизуєте техніку прийому і будете вимагати обґрунтування прохань про допомогу або прийняття того чи іншого рішення шляхом чіткого викладення суті проблем. Нехай вони твердо засвоять, що ви завжди їх запитаете:

- У чому полягає суть проблеми?
- Які перешкоди на шляху її вирішення?
- Що, на їхню думку, має усунути існуючі перешкоди?
- Що конкретно вони пропонують?
- Чому?
- Кого (або які інші відділи фірми) торкнуться ці дії?

У наведених запитаннях ви знайдете кілька *здорових управлінських принципів, яких ви повинні дотримуватися самі і виховувати у своїх підлеглих. Ці принципи:*

- змушують думати кожного, хто ставить або формулює яке-небудь запитання;
- спонукають людину взяти на себе відповідальність за дії і результати;
- сприяють передачі частини своїх повноважень, тому що, пропонуючи рішення, підлеглий в дійсності просить права на прийняття самостійних рішень, що стосуються його роботи;
- породжують почуття колективізму, необхідне для колективної роботи, бо якщо підлеглий просить прийняти те чи інше рішення, то він надає всю необхідну інформацію, ґрунтуючись на якій керівник може прийняти без зволікання розумне рішення.

Обмежте кількість своїх рішень практичними запитаннями. Якщо через місяць після того, як ви заведете журнал, ви зробите ретельний огляд зроблених у ньому записів про виконану роботу, то, без сумніву, виявите серйозні недоліки у використанні свого часу в несподіваних місяцях. Якщо ви насправді не є винятково діловим або винятково ледачим менеджером, то побачите, що багато часу у вас іде на аналіз та зважування фактів, які не стосуються справи, і на прийняття нікому не потрібних рішень. (Більшість менеджерів, намагаючись довести свою здатність швидко все вирішувати і робити, часто відволікаються від виконання своїх обов'язків, аби вирішити яке-небудь питання, що не стосується справи). Ретельно перегляньте свій журнал (або ж будь-які зроблені вами записи, що відбивають ваші щоденні заняття) і відкиньте рішення, які ви зробили передчасно або непродумано.

Може статися й так, що ваш керівник випадково проговорився про можливість розширення вашої сфери керування і попросив вас «поворухити мозком» і викласти йому свої мі-

ркування з цього приводу. Ви будете працювати, як проклятий, і коли нарешті дасте йому найретельніший аналіз усіх можливостей для подібних змін, з глибоким аналізом і безпомилковими рекомендаціями рішучих дій, раптом з'ясується, що ваш керівник уже встиг забути про все. Виявляється, він просив вас тільки «поворухити мозком», а не робити ретельне дослідження з даного питання.

Буває й так, що збіг незвичних обставин створює враження, що наближається катастрофа. Ви опрацюєте і реалізуєте низку рятівних заходів, а з часом виявляється, що вони були не потрібні. Старій приказці надано нового змісту: «Краще відкласти до завтра те, що не потрібно робити сьогодні!»

Змусьте оргтехніку працювати на вас. У продажу є безліч предметів, які допомагають менеджеру використовувати свій час ефективно і на власний розсуд. Здебільшого вони є загальнодоступними і дешевими, але багато менеджерів не користуються ними. Проте, помізкувавши над тим, що вони дають, ви зрозумієте, що їх застосування може значно полегшити вашу працю.

Раціоналізуйте процес проходження паперів. Почніть зі своєї настільної шухляди, куди секретар кладе вхідну пошту. Чи не перетворилася вона у вас у смітєву шухляду, куди звалюють усе в порядку надходження: листи, записки, меморандуми, циркуляри, внутрішнє й зовнішнє листування, доповідні записки, журнали, газети і взагалі всілякі папери? Невже щоранку ви витрачаєте дорогоцінні хвилини на перегляд вмісту цієї шухляди, щоб з'ясувати, чи є там що-небудь цінне?

Якщо це так, то настав час перебудувати свою роботу і роботу свого секретаря. Змусьте його (її) розкладати пошту за ступенем важливості і тільки після цього приносити вам. Для сортування можна використовувати кілька видів настільних конторок, що має у продажу, а також кольорові папок, вкладених в одну велику.

В першу чергу перегляньте найбільш важливі папери. Ніколи не повертайтеся двічі до одного й того ж документу, якщо тільки це не є необхідним для справи. Нехай секретар або хто-небудь зі співробітників готує для вас проекти відповідей з усього поточного листування. Якщо ж ви повертаєте їх на доробку або переробку, то приколюйте до них і свої проекти відповідей, листи і папери. Якщо ви збираєтеся що-небудь змінити в кореспонденції, перед тим як її підписати, ви можете взяти ці проекти назад.

Зробіть своїм рабом диктофон, а не секретаря. Гарного секретаря важко знайти, і якщо вам все-таки це вдалося, то не витрачайте марно свій і його час на стенографію. Сьогодні в магазинах продається безліч диктофонів різних типів. Використовуйте час, що вивільнився, для запису своїх думок на плівку.

Придивіться до свого телефону: він ваш друг чи ворог?

Якщо ним зловживають, він може пожирати стільки ж часу, скільки заощаджує. Нині багато керівників прагнуть самі відповідати на телефонні дзвінки, щоб уникнути протокольних процедур, насаджуваних надміру запопадливими секретарями. Але якщо вони це роблять, то намагаються не давати своїх особистих номерів телефонів тим, хто може цим зловживати. Більше того, знаючи, що телефонний дзвінок може перервати нараду або порушити хід думки, вони самі користуються телефоном тільки у виняткових випадках.

Мають бути встановлені певні години, коли ніхто не повинен турбувати менеджера. Усі телефони на цей час слід відключати, а для внутрішнього телефонного зв'язку між менеджерами встановити окрему систему.

Викиньте все, що гальмує вашу роботу. Управлінська оргтехніка, про яку говорилося, — це лише приклад, який має змусити вас замислитися про допоміжні засоби, наявні у вашому розпорядженні, можливості їх використання. Їх існує сотні, але багато з них, будучи корисними в найрізноманітніших ситуаціях можуть виявитися для вас лише пожирателями часу. Вивчіть кожний пристрій, і якщо якийсь із них сповільнює вашу роботу, позбудьтесь його. Візьміть за правило не купувати нічого з того, що допомагає іншим, доки не переконаєтеся в його корисності для вас.

Практичні поради, що допоможуть перетворити ваш кабінет у місце, де можна розумно використовувати свій час.

Поставте свій стіл і крісло так, щоб максимально використовувати освітлення, опалення та охолодження. Якщо ви будете по двадцять разів на день схоплюватися, щоб переставити термостат або пересунути штори, то ви не тільки будете марно витрачати час, й розтрачувати на роздратування енергію своєї нервової системи.

Якщо вам необхідні якісь прикраси на вашому столі або в кабінеті, щоб затишніше почуватися в добре знайомому оточенні, намагайтеся зробити так, щоб вони надихали вас на роботу, а не навівали солодкі згадки чи мрії.

Тримайте робоче приладдя в безпосередній близькості від себе. Не змушуйте себе щоразу тягнутися за телефоном або йти через весь кабінет за довідником, що знадобився вам. Не виправдовуйте це тим, що вам треба рухатися, — виділіть для занять гімнастикою необхідний час, і саме тоді, коли ви зможете отримати від неї максимальну користь.

Припиняйте будь-яку роботу одразу ж після її виконання. Не існує жодних правил, що дозволяють визначити момент завершення управлінської роботи. Здоровий глузд підказує, що поліпшити можна все, що нижче досконалості. Але досконалість важко уявити і важче її досягти. У мистецтві управління, як і в будь-якому іншому, велич полягає у простоті й довершеності. Кінцевий результат не містить нічого зайвого, а тільки те, що необхідно.

Навчіться чітко уявляти собі практичний результат, до якого ви прагнете, для кожного конкретного завдання. Не задовольняйтеся меншим, але й не надривайтесь для досягнення більшого.



Рис. 5.11. Фактори непродуктивних витрат часу

Основними чинниками невинправданих витрат часу є:

- незадовільна організація планування, результатом якого є нераціональне розподілення менеджером часу, який відводиться на виконання тих чи інших справ, визначення першочерговості виконання певних завдань;
- відсутність корисної інформації для прийняття рішень, їх перенесення на майбутнє;
- нерішучість керівників, невміння працювати з партнером, вести телефонні розмови, незадовільне проведення нарад і засідань;
- слабка організація дисципліни підлеглих.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:

1. Розкрийте сутність, роль та завдання нормування управлінської праці в сучасних умовах.
2. Назвіть та охарактеризуйте вимоги до нормування управлінської праці.
3. Визначте види норм для керівників, фахівців, технічних виконавців з урахуванням специфіки праці.
4. У чому полягає сутність та особливості застосування методів нормування управлінської праці?
5. Розкрийте сутність методу мікроелементного планування управлінської праці.
6. У чому полягає метод аналітичного нормування управлінської праці?
7. Охарактеризуйте методи статистичного та експертного нормування управлінської праці.
8. У чому полягає особливість часу як ресурсу?
9. Охарактеризуйте значення обліку та аналізу робочого часу менеджера.
10. Назвіть принципи техніки ведення обліку робочого часу менеджера.
11. Охарактеризуйте методи аналізу робочого часу менеджера.
12. Розкрийте сутність поняття «інвентаризація часу».
13. Зазначте напрями аналізу робочого часу та перешкоди до його ефективного використання.
14. Визначте порядок здійснення самофотографії робочого дня та проведення відповідного аналізу використання робочого часу.
15. Назвіть етапи самоаналізу використання робочого часу.
16. Висвітліть основні практичні поради менеджеру щодо організації його роботи.
17. Назвіть основні фактори непродуктивних витрат часу в діяльності менеджера.

ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОЧОГО МІСЦЯ МЕНЕДЖЕРА



- 6.1. Поняття робочого місця менеджера та його організація.
- 6.2. Класифікація робочих місць.
- 6.3. Вимоги до планування та обладнання робочих місць.
- 6.4. Організаційне оснащення робочих місць.
- 6.5. Створення автоматизованих робочих місць (АРМ) менеджерів.
- 6.6. Забезпечення комфортних та безпечних умов праці.
- 6.7. Раціоналізація режиму праці.

Базові поняття: системи планування приміщень (кабінетна, зальна, стільникова), правила розподілу приміщень, організація робочого місця, класифікація робочого місця, паспорт робочого місця, вимоги до організації робочого місця, технічні засоби управління, норми штучного освітлення приміщень, АРМ менеджера.

6.1. Поняття робочого місця менеджера та його організація

Відповідною точкою будь-якої виробничої діяльності є робоче місце людини, яке має суворо визначені функції.

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

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

Рис. 6.1. Поняття робочого місця

Під робочим місцем працівника апарату управління мається на увазі зона його трудової діяльності, оснащення необхідними засобами праці.

Поняття «організація робочих місць» включає:

- влаштування і планування службових приміщень і розміщення в них робочих місць;
- планування робочих місць;
- оснащення робочих місць необхідними меблями і сучасними технічними засобами опрацювання інформації.

Основні складові робочого місця:

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

Загальною вимогою раціональної організації робочих місць є створення працівникам максимальної зручності для здійснення їх діяльності, вивільнення від нерациональних переміщень та рухів, зниження на цій основі витрат праці на виконувану роботу. Отже, економія часу і сил працівника — головні критерії раціональності організації робочих місць.

Робоче місце як будь-яка категорія має кількісну та якісну характеристики. Якщо на основі масштабів концентрації предметів праці та зміни режиму функціонування робочих місць формуються кількісні параметри даної категорії, то вимоги до професійно-кваліфікаційних, демографічних та психофізичних даних робітника, а також організаційно-технічного рівня розвитку утворюють якісні характеристики робочого місця. Збалансування зайнятості полягає у постійному підтриманні рівноваги між цими двома системами вимог.

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

Робоче місце складається з таких елементів:

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

Організація робочого місця — це система заходів, спрямованих на створення на робочому місці необхідних умов для продуктивної праці, підвищення його змістовності й охорону здоров'я робітника, оснащення засобами і предметами праці та їх розміщення в певному порядку для безперебійного та якісного здійснення трудового процесу з урахуванням спеціалізації виконуваних робіт, кількості виконавців, професій, виду та типу виробництва, рівня механізації та автоматизації, кількості необхідного обладнання та устаткування.

Комплекс заходів охоплює:

- вибір раціональної сигналізації робочого місця і його оснащення устаткуванням та інвентарем;
- створення комфортних умов праці;
- раціональне планування;
- безперебійне обслуговування робочого місця по всіх його функціях.

Конкретний зміст робіт з раціональної організації робочих місць залежить від багатьох факторів, а саме:

- виду праці — розумовий чи фізичний, важкий чи легкий, різноманітний чи монотонний;
- умов праці — комфортні чи несприятливі;
- типу виробництва тощо.

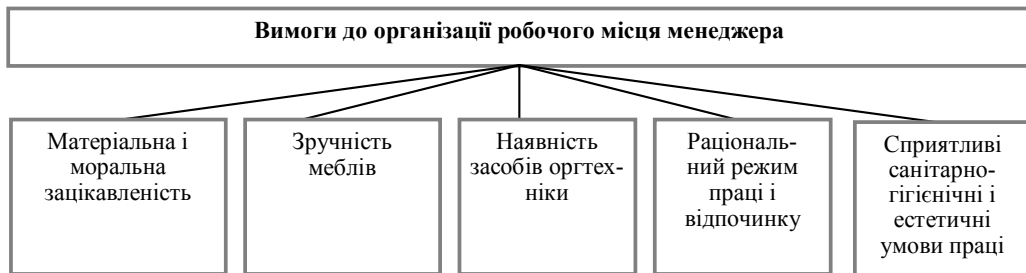


Рис. 6.2. Вимоги до організації робочого місця менеджера

Обслуговування робочого місця — це система заходів, спрямованих на забезпечення роботи всім необхідним для безперебійного ходу виробничого процесу.

Якість обслуговування робочих місць залежить від стану оперативного-виробничого планування і рівня організації допоміжних служб підприємства.

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

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

Організація обліку робочих місць, виявлення ступеня відповідності їх рівня сучасним вимогам, здійснюються в рамках атестації робочих місць. Джерелами інформації служать фактичні результати дослідження робочих місць, дані первинної статистичної звітності, перепису обладнання та його паспортів, технологічні карти й інші матеріали.

Атестація робочих місць є складовою програми вдосконалення управління персоналом на кожному підприємстві. Робоче місце вважається атестованим, якщо повністю відсутня оцінка з нульовим значенням, в кожній групі чинників немає більше однієї оцінки із значенням 0,5; середній коефіцієнт в кожній з комплексних груп чинників не є нижчим 0,9. Документом, в якому викладається проект організації трудового процесу для конкретного виконавця, є карта організації праці на робочому місці та паспорт робочого місця (рис. 6.3).

Комплексна оцінка кожного робочого місця на його відповідність науково-технічному та організаційному рівням є основною для прийняття рішення щодо його подальшого використання, при цьому визначаються основні напрями удосконалення робочого місця, інформація інтегрується в процесі атестації робочих місць.

Професії в карті організації праці повинні відповідати наведеними у класифікаторі професій, який є основною складовою державної системи класифікації та кодування техніко-економічної і соціальної інформації. Класифікатор був розроблений відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України «Про концепцію побудови національної статистики України та Державної програми переходу до міжнародної системи обліку та статистики» від 4 травня 1993 р. № 326. При його розробці за основу була прийнята Міжнародна стандартна класифікація професій 1988 р. (ISCO-88: *International Standard Classification of Occupations/ALO*, Geneva), яку Міжнародна конференція статистики праці Міжнародного бюро праці порадила для подання національних даних до системи, що полегшує міжнародний обмін професійною інформацією.

Класифікація ґрунтується на концепціях ISCO-88 про працю та кваліфікації:

1. Праця — це відповідні завдання та обов'язки, які вже виконані, виконуються чи повинні виконуватися однією особою;

2. Кваліфікація — це ступінь і рівень підготовки робітника, його здатність виконувати завдання та обов'язки відповідної роботи.

У дипломі спеціаліста (молодшого спеціаліста) або в інших документах про професійну підготовку кваліфікація визначається назвою професії (інженер-механік, економіст, токарь, секретар-стенографістка тощо).

3. Професія — здатність виконувати роботу, що потребує відповідної кваліфікації. Кваліфікація визначається рівнем освіти та спеціалізацією, що відбивається у спеціальності та є вузьким напрямом діяльності всередині професії.

Ефективність роботи підрозділів залежить не тільки від відбору кадрів, рівня їх кваліфікації та спеціалізації робочих місць, а й і від умов праці.

На рівні робочого місця, робочої зони виробництва умови праці розглядаються як сукупність чинників та елементів матеріально-виробничого середовища, що впливають на здоров'я і працездатність людини в процесі праці.

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



Рис. 6.3. Структура паспорта робочого місця

Останніми роками все чіткіше простежується тенденція до виділення умов праці як особливої галузі науки та практики. Праця (а відповідно — й її умови) здійснюється у межах різних систем: з одного боку, «людина — машина» (технологічний процес), «людина — середовище», «людина — машина (технологічний процес) — середовище», а з іншого — «людина — колектив — суспільство», «людина — суспільство—природа». Перші три системи характерні для виробничого місця, дільниці, цеху, виробництва, а останні дві — для вищого рівня, тобто підприємства, галузі, регіону.

Для вирішення проблем умов праці необхідний комплексний та системний підхід, результати якого слід обов'язково враховувати у практичній роботі підприємства.

Проектування виробничих об'єктів, розробка нових технологій, засобів виробництва, колективного та індивідуального захисту працюючих повинні здійснюватися з урахуванням вимог щодо праці.

Виробничі будівлі, споруди, устаткування, транспортні засоби, що вводяться в дію після будівництва або реконструкції, технологічні процеси повинні відповідати нормативним актам про охорону праці.

Жодне підприємство, цех, дільниця, виробництво не можуть бути прийняті та введені в експлуатацію, якщо на них не створено безпечних умов праці.

Введення в експлуатацію нових і реконструйованих об'єктів виробничого та соціально-культурного призначення без дозволу органів державного нагляду за охороною праці заборонено.

В Україні розроблені державні міжгалузеві нормативні акти про охорону праці — правила, стандарти, норми, положення, інструкції та інші документи, яким надано чинність правових норм, обов'язкових для виконання.

Опрацювання та прийняття нових, перегляд і скасування чинних міжгалузевих та галузевих нормативних актів про охорону праці здійснюються органами державного нагляду за охороною праці за участю інших державних органів і професійних спілок у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України.

У разі відсутності в нормативних актах про охорону праці вимог щодо забезпечення безпечних умов праці на певних роботах власник або уповноважений ним орган зобов'язані вжити погоджених з органами державного нагляду за охороною праці заходів, що забезпечать безпеку працівників.

Для проведення заходів щодо поліпшення умов праці виділяються у встановленому порядку кошти і необхідні матеріали. Витратити їх на інші цілі заборонено. Порядок використання цих коштів і матеріалів визначається в колективних договорах.

Трудові колективи контролюють використання коштів, призначених на охорону праці.

Слід зазначити, що на роботах зі шкідливими та небезпечними умовами праці, а також пов'язаних із забрудненням або несприятливими температурними умовами безкоштовно видаються за встановленими нормами спеціальний одяг і взуття та інші засоби індивідуального захисту.

Власник або уповноважений ним орган зобов'язані організувати комплектування й утримання засобів індивідуального захисту відповідно до нормативних актів про охорону праці і не мають права видавати замість спеціальних одягу і взуття матеріали для їх виготовлення або кошти для їх придбання.

Таким чином, держава захищає своїх громадян і піклується про умови їхньої праці. Детальніше про це йдеться в Законі України «Про охорону праці». Слід зазначити, що цей Закон потребує вдосконалення системи управління охороною праці з обов'язковим урахуванням накопиченого позитивного міжнародного досвіду у цій сфері. Його аналіз, оцінка і трансформація до умов України свідчать, що національне законодавство про охорону праці за своїм змістом має орієнтацію на міжнародні системи управління охороною праці. Але ще є можливості його удосконалення через прийняття окремих законів та нормативно-правових документів, спрямованих на перегляд чинників виробничого розвитку в окремих галузях, що створюють небезпечні для здоров'я і життя працюючих умови. Очевидною є потреба вдосконалення правового забезпечення управління та планування охорони праці, підвищення ефективності нагляду і контролю, страхування від виробничих ризиків та ін. Потребує більш пильного вивчення і використання досвід Японії, Данії, Фінляндії, Німеч-

чини, США та інших розвинених країн щодо механізму забезпечення виконання законодавчих вимог з охорони праці.

Оскільки діяльність кожного підприємства підпорядкована реалізації його основної виробничої функції — створенню максимуму товарів чи послуг для задоволення потреб свого персоналу та суспільства в цілому при найменших витратах виробництва, то для її здійснення підприємство розгортає діяльність у різних сферах, виконуючи у кожній спеціальні функції. Вони виникають внаслідок горизонтального поділу управлінської праці та визначають її спрямованість на конкретний об'єкт. Зміст спеціальних функцій управління відбиває специфічні особливості виробництва і залежить від його типу, складності, спеціалізації тощо.

Загальні спеціальні функції, що складаються з операцій, розглядаються як елементи управлінської праці. Виконання цих функцій та операцій в сукупності й визначає зміст роботи управлінського персоналу, а функціональний поділ праці на рівні підприємства можна уявити як дію двох взаємопов'язаних і взаємообумовлених груп функцій управління — загальних і спеціальних. Тільки на підставі поєднання цих функцій можна вирішувати питання організації та нормування праці управлінського персоналу. Основними елементами виробництва як соціально-економічної системи є люди, предмети та знаряддя праці. Отже, щоб виробництво існувало як процес і як система, необхідно налагодити зв'язки між його основними елементами. Ці зв'язки являють собою водночас і об'єкт, і результат управлінської діяльності, а організацію управління слід розглядати як проектування організаційних структур управління та технологію їх реалізації, тобто проектування інформаційно-управлінських зв'язків, що виникають внаслідок функціонального поділу праці у сфері управління. Водночас поділ праці зумовлює відокремлення однорідних робіт за функціями управління та зосередження цих робіт у відповідних структурах управлінського апарату.

Кожний елемент організаційної структури управління має певне місце та відповідні зв'язки, що забезпечують їх взаємодію. Якщо виникають зв'язки між керуючою та керованою системами, то поряд з інформаційними з'являються і соціально-економічні та інші зв'язки, встановлення та забезпечення яких слід віднести як до функції організації праці, так і до функції управління виробництвом.

Існуюча практика проектування виробничого процесу містить елементи двох наукових шкіл — ефективності та поведінкової (біхевіористичної). Перша ґрунтується на систематизованому, логічному, формалізованому підходах до опису процесу. Друга виникла у 50-х роках і надалі розвивається, відкриваючи нові аспекти людського чинника у виробництві та методи вирішення деяких проблем, що властиві виробничим системам. Серед таких проблем виділяють незадоволеність працівників роботою через втрату інтересу до неї, жорсткий контроль, вузьку спеціалізацію, яка супроводжується монотонністю і рутинністю дрібних операцій, обмеженістю навчання і професійного просування.

Для підвищення інтересу до праці проектувальники стали аналізувати можливості і застосовувати комплексний підхід до її організації. Такий підхід, що поєднує досягнення шкіл ефективності та поведінкової, дістав назву «організація організації праці».

Організація організації праці — це її структуризація, що передбачає формування змісту праці і часового зв'язку людини з трудовим процесом з метою підвищення дохідності підприємства й одночасно привабливості робочих місць, а також ступеня задоволення працею.

Структуризація праці спирається на висновки психології щодо поведінки і динаміки груп. Поведінка людей значною мірою визначається можливістю задовольнити важливі для кожного потреби. Можливості розширюються з підвищенням активізації мотивації людини відповідним формуванням змісту праці.

До принципів структуризації праці належать: розширення завдань (спеціалізації), збагачення змісту завдань (трудового процесу), зміна роботи, групова робота.

У процесі розширення завдань кілька структурно однотипних та пов'язаних між собою конкретних завдань об'єднуються в одне загальне завдання.

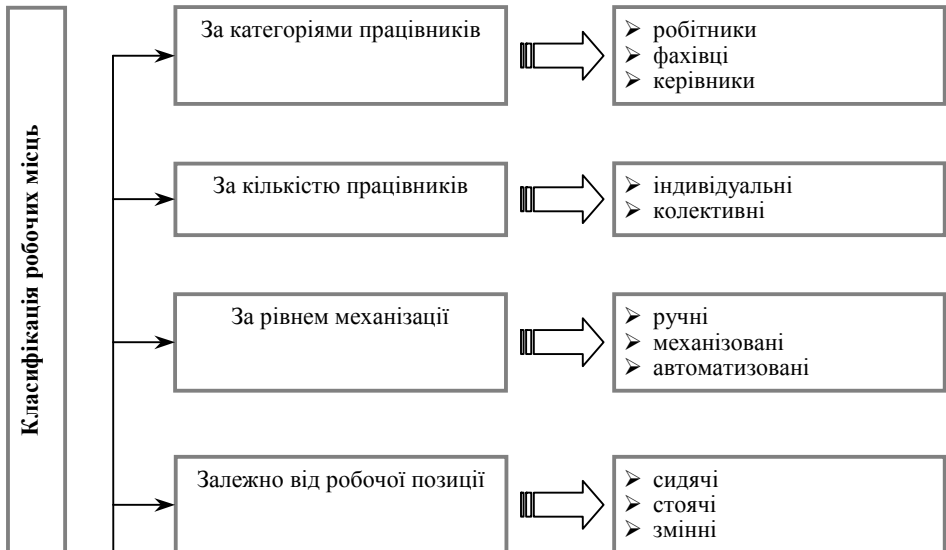
Переваги: підвищення гнучкості використання персоналу і, відповідно, робочої системи; зростання інтересу до праці; об'єднання завдання щодо конкретного продукту полегшує оцінювання результатів праці, сприяє зменшенню фізичного та психологічного навантаження і підвищенню якості продукції внаслідок кращої мотивації. **Недоліки:** збільшення за-

трат часу на навчання; підвищення витрат і відповідних вимог до робітників; додаткова потреба в засобах виробництва, оскільки до розширення завдань продуктивність була меншою.

Збагачення змісту праці полягає в об'єднанні завдань та операцій, які виконуються в різній послідовності, в одне нове завдання. Для збагачення змісту праці функції окремих завдань, що пов'язані з плануванням, контролем, технічним обслуговуванням і прийняттям рішення, включають до основного завдання. **Переваги:** розширення свободи дій; підвищення кваліфікації; скорочення часу на узгодження й отримання інформації; зростання привабливості робочих місць. **Недоліки:** тривалий час підготовки персоналу; опір управлінських працівників змінам повноважень; тривале очікування поліпшення загальних результатів роботи.

Зміна робіт (ротація) розглядається як збагачення змісту праці шляхом здійснення різних видів діяльності на різних робочих місцях. Ротація буває плановою і неплановою, з власної ініціативи і з ініціативи адміністрації. Вона здійснюється як на окремих робочих місцях, так і в межах групи. Інтервалу в змінах виду занять не існує. **Переваги для робітника:** зміна навантаження (психологічного і фізіологічного); можливість підвищення кваліфікації; цікавіша робота. **Переваги для підприємства:** більша стійкість робочої системи щодо впливу зовнішніх і внутрішніх негараздів; висока кваліфікація збільшує гнучкість виробничої системи; інтеграція робочих місць у групи; вища якість продукції. **Робота в групах.** Під час групової обробки або складання виробів відповідно до умов технології оптимальною структурою може бути група професійних робітників кількістю від 3 до 10 осіб, що виготовляє комплексний продукт. Така робота дає можливість: збільшити свободу прийняття рішень; конкретизує відповідальність за якість, управління матеріальними потоками, розподіл робіт між членами групи, за строки виконання робіт, встановлення режиму роботи. **Переваги:** у сприятливому соціальному кліматі поліпшується взаємодія всіх членів групи, що впливає на вибір оптимальних варіантів організації роботи; стимулювання соціальних контактів розширює можливості підвищення кваліфікації; скорочення впливу контрольних органів на діяльність групи сприяє задоволенню працею; висока гнучкість виробничої системи створює умови для освоєння нових продуктів; зниження плинності кадрів, зменшення втрат часу і підвищення продуктивності. **Недоліки:** можливість конфліктів; неможливість інтегрувати в групу працівників з низькою продуктивністю; опір управлінського персоналу формуванню груп на принципах самоврядування.

6.2. Класифікація робочих місць



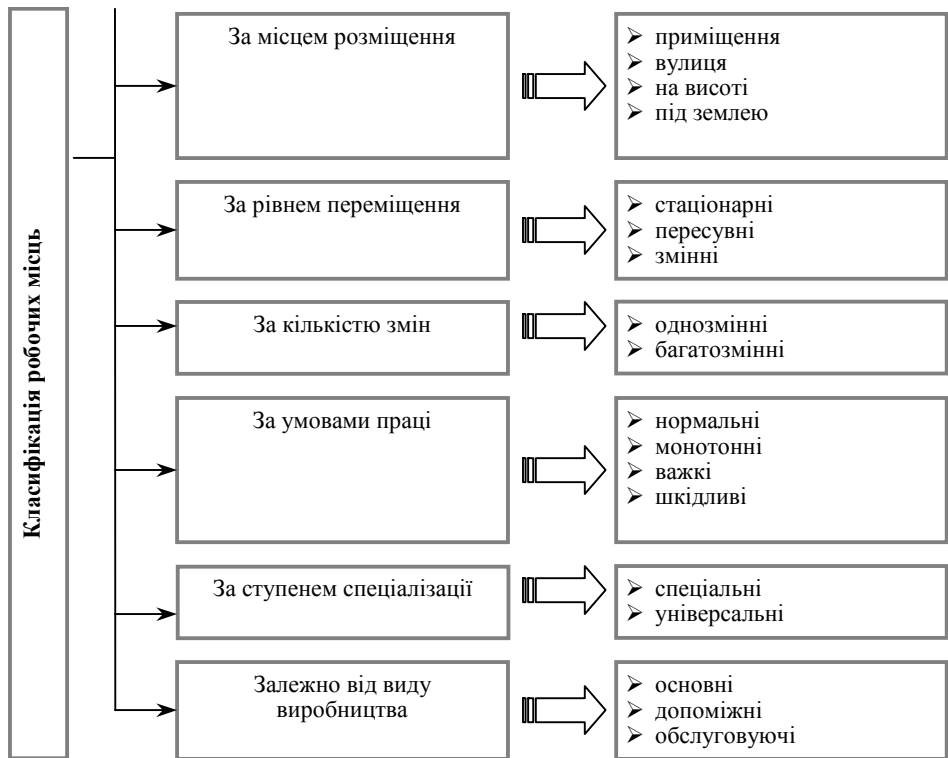


Рис. 6.4. Класифікація робочих місць

6.3. Вимоги до планування та обладнання робочих місць

Збалансування робочих місць з трудовими ресурсами досягається шляхом приведення відповідно до реальної потреби (з урахуванням кількості робочих місць) та можливостей її забезпечення за рахунок підвищення ефективності використання основних виробничих фондів і скорочення чисельності працюючих на діючих підприємствах, в організаціях та установах.

У комплексі заходів, що забезпечують ефективність праці в сфері управління, важлива роль відводиться раціоналізації робочих місць і створенню сприятливих умов праці. Від них залежить працездатність персоналу і продуктивність праці, ступінь використання потенціалу, збереження здоров'я і тривалості життя працівників управлінської праці.

Одним з важливих питань організації робочих місць є раціональне їх планування. Під плануванням робочого місця мається на увазі раціональне просторове розміщення всіх матеріальних елементів виробництва: устаткування, технологічного й організаційного оснащення, інвентаря, що забезпечують ощадливе використання виробничої площі, високопродуктивну і безпечну працю робітника.

Розрізняють *зовнішнє* і *внутрішнє* планування робочих місць.

Внутрішнє планування розподіляється на дві зони: зону праці (безпосередньо робоче місце) і зону підходу (стелажі, шухляди, шафи тощо).

Зовнішнє планування — розміщення робочого місця відносно інших робочих місць — визначається характером і кількістю його оснащення, характером виконуваних робіт. Крім того, до комплектації робочого місця входять предмети догляду за ним, засоби індивідуального захисту. Таким чином, **організація робочого місця** — це створення певного комплексу організаційно-технічних умов для високопродуктивної та безпечної праці з урахуванням його

го місця в технологічному процесі, виконання умов планування і оснащення всіма необхідними засобами і предметами праці відповідно до проекту організації робочих місць і трудового процесу.

Зовнішнє планування є доцільним розміщенням на робочому місці основного і допоміжного устаткування, інвентарю й організаційного оснащення. Проектується спеціально з урахуванням робочого і допоміжного простору (зони).

Робоча зона — це ділянка тривимірного простору, обмежена межами досяжності рук робітника в горизонтальній і вертикальній площинах з урахуванням повороту його корпусу на 180° і переміщення на один-два кроки. Тут розміщуються знаряддя і предмети праці, постійно використовувані в роботі. Інша площа робочого місця — допоміжний простір, у якому розміщені рідко використовувані предмети, елементи інтер'єра тощо.

Основні вимоги до раціонального зовнішнього планування:

- забезпечення мінімальних траєкторій переміщення предметів праці у вертикальній і горизонтальній площинах;

- скорочення зайвих трудових рухів;
- зменшення до мінімуму кількості нахилів і поворотів корпусу робітника;
- ощадливе використання виробничої площі.

Внутрішнє планування має забезпечувати зручну робочу позу, короткі рухи, що не втоплюють працівника, й рівномірне та, по можливості, одночасне виконання рухів двома руками. Проектується таке розташування з урахуванням зон досяжності рук працівника, що являють собою ділянку тривимірного простору, обмежену траєкторіями руху рук у горизонтальній і вертикальній площинах.

На ефективність управлінської праці впливає оснащення робочих місць технічними засобами для виконання різних управлінських робіт, засобами зв'язку і службовими меблями.

Розглянемо системи планування робочих місць (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

ОГЛЯД СИСТЕМ ПЛАНУВАННЯ ПРИМІЩЕНЬ

№ з/п	Системи планування приміщень	Характеристика	Переваги	Недоліки
1	Кабінетна	<i>Розміщення структурних підрозділів</i> — на окремих етажах, відділи і служби — окремі кімнати від 4 до 30 працівників	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Творчі, комфортні умови праці для невеликих робочих груп 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Збільшення витрат на опалення і освітлення, ➤ Збільшення документообороту
2	Зальна	<i>Розміщення структурних підрозділів</i> у великих залах (на етажах) споруди кількістю понад 100 працівників	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Зниження витрат на будівництво і експлуатацію приміщень ➤ Зменшення площі на одного службовців, ➤ Раціональна технологія управління 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Неможливість створення творчої обстановки, особливо для вчених і керівників, ➤ Зайвий шум у приміщенні
3	Стільникова	<i>Розміщення структурних підрозділів</i> у великому залі працівників підрозділів поряд з керівниками відділів і служб за скляними розмежувачами вищими за 1,5—2,0 м.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Сприятливі обставини для співробітників відділу, що мають свій «стільник» ➤ Можливість спостереження керівника за роботою відділів і служб ➤ Дисципліна праці 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Немає

Правила розподілу приміщень	1	Великі структурні підрозділи (адміністрація, канцелярія, бухгалтерія, відділи маркетингу, кадрів) відповідно до можливостей їх розширення
	2	Суміжні відділи і служби розміщуються поряд з метою мінімізації часу на обмін інформацією
	3	Відділи, пов'язані з прийомом відвідувачів, розміщуються поряд зі входом, ліфтом (відділи збуту, кадрів, бухгалтерія)
	4	Складські, транспортні, копіювальні підрозділи мають бути ізольовані від відвідувачів і офісних приміщень
	5	Туалетні кімнати, курильні приміщення повинні знаходитися на кожному поверсі і бути легко досяжними для відвідувачів і працівників

Рис. 6.5. Правила розподілу приміщень за пріоритетністю розміщення

Удосконалення організації й обслуговування робочих місць охоплює:

- раціональне планування робочих місць;
- забезпечення їх технологічним і організаційним оснащенням, іншим устаткуванням, що відповідає антропометричним і фізіологічним даним людини та її естетичному сприйняттю оточення;
- впровадження систем регламентованого обслуговування, що забезпечує своєчасне налагодження та ремонт оргтехніки, обладнання, доставку матеріалів відповідно до встановлених графіків, завдань та технології виконання функцій.

Вимоги щодо забезпечення економії часу працівників апарату управління на пошук засобів праці і скорочення фізичних зусиль в процесі роботи:

- у більшості працівників на робочій поверхні столу немає нічого зайвого;
- майже кожний предмет і засіб праці має своє місце, оскільки хаотичне розміщення їх викликає зайві рухи і витрати часу;
- канцелярське приладдя (олівці, ручки, лінійки тощо) зберігаються в ящику столу зі спеціальними розділами;
- засоби комунікаційної техніки (телефон тощо) розміщуються зліва, це необхідно для вивільнення під час розмови правої руки для роботи;
- документи і засоби розміщені так, щоб забезпечувалася найкраща послідовність виконання роботи.

Набір службових меблів для працівників апарату управління містить:

- робочий стіл (звичайний чи спеціалізований);
- допоміжні столи і тумбочки для зберігання справочного матеріалу, установки друкувальної машини, телефонів, картотеки, факсу тощо;
- робоче крісло чи стілець;
- шафа звичайного типу і спеціальні (для документації, креслень, дискет та дисків електронного архіву), полиці, стелажі тощо.

У табл. 6.2 наведено типовий перелік меблів і оснащення робочого місця керівника підприємства.

Таблиця 6.2

ПЕРЕЛІК МЕБЛІВ І ОСНАЩЕННЯ РОБОЧОГО МІСЦЯ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА

Меблі і засоби оснащення	Кількість одиниць
<i>Меблі</i>	
Стіл робочий	1
Стіл-приставка	1

Меблі і засоби оснащення	Кількість одиниць
Крісло робоче	1
Крісло для відвідувачів	8
Стіл для нарад	1
Шафа-стінка	1
Столик журнальний	1
<i>Інвентар</i>	
Корзина для паперу	1
Сейф	1
Лампа настільна	1
Оргтехніка	
ПЕОМ	1
Перекидний календар	1
Календар для контролю строків виконання	1
Папки для пошти	2
Письмовий набір	1
Обчислювальна машина	1
Копіювально–розмножувальна техніка	–
Засоби зв'язку і системи інформації	
Комутатор директорський	1
Телефонний комплекс зв'язку	1
Пристрій переговорний	1
Вхідний, вихідний пристрій ЕОМ	1
Телефакс	1

В основу розміщення службових приміщень покладені такі принципи:

- спочатку розміщуються такі структурні підрозділи (керівництво, економічний і торговий підрозділи, відділ організації торгівлі, відділ кадрів і бухгалтерія);
- відділи і співробітники, які найчастіше підтримують між собою зв'язок по роботі, мають бути розміщені поблизу один від одного;
- відділи, пов'язані з прийомом відвідувачів, доцільно розміщувати біля входу;
- відділи, де зосереджені обчислювальна техніка, факси, ксерокси та інше устаткування, повинні розміщуватися у місцях, ізольованих від інших службових приміщень;
- розміщення працівників проводиться з урахуванням забезпечення приміщенням для кожного структурного підрозділу (одна кімната на 5-6 осіб);
- забезпечення кожного співробітника площею згідно з діючими нормами (від 3,25 до 5 кв.м.);
- площа кабінетів має бути не меншою 8 кв. м і не більшою 54 кв. м. Приймальний при кабінетах — мати службову площу не менше 8 кв. м і не більше 24 кв. м;
- при розміщенні меблів у службових приміщеннях, а також влаштування скляних перегородок слід дотримуватися встановлених нормативів: ширина проходу для однієї

людини становити 55—60 см, для двох осіб — 70—80 см, для трьох — 100 см. Відстань між стіною і робочим місцем — 140 см, відстань від робочого місця до шафи або стелажа — 180 см;

- для управлінських працівників встановлено такі норми площі: для керівника установи — 22—55 кв. м, для керівника великого структурного підрозділу — 12–35 кв. м, для менеджера відділу — 8—24 кв. м;

- для керівника несамостійного структурного підрозділу кабінет не передбачається і його робоче місце розміщується у загальній кімнаті;

- робочі місця спеціалістів обладнуються у приміщенні, ізольованому легкими розбірними перегородками, оснащуються оргтехнікою, засобами зв'язку, ПЕОМ, календарем тощо. Обладнання робочих місць технічних працівників залежить від того, які технічні засоби вони використовують.

- ефективність роботи апарату управління залежить від забезпеченості працівників відповідними інформаційними, нормативними і довідковими матеріалами, літературою, документацією тощо. Тому необхідно регламентувати обсяг і зміст інформації, яка має надходити до конкретного виконавця. Крім того, треба визначити час та в якому вигляді і якими засобами вона повинна має передаватися.

Раціональна організація робочих місць службовців передбачас:

- вибір меблів та обладнання з урахуванням антропометричних показників;
- забезпечення зручного положення корпусу працівника для меншої втомлюваності, гарного зорового сприйняття, свободи рухів тощо;
- обладнання робочого місця відповідним оснащенням та засобами механізації й автоматизації робіт;
- раціональне планування і компоновку меблів, обладнання та оснащення;
- створення сприятливих санітарно-гігієнічних і естетичних умов праці.

До організаційного оснащення входять:

• предмети, які необхідні працівнику для забезпечення зручної робочої пози, а також для укладання та зберігання пристроїв, документів, довідників, засобів оргтехніки, інструментів, заготовок, деталей, допоміжних матеріалів;

- засоби освітлення, сигналізації та зв'язку;
- допоміжні пристрої для догляду за обладнанням, прибирання робочого місця тощо;
- предмети виробничого інтер'єру.

Вимоги до конструкції та габаритів організаційного оснащення визначаються:

- характером і видом робіт, що виконуються на робочому місці;
- особливостями організації виробництва та управління (методами роботи, змінністю роботи, спеціалізацією робочих місць, специфікою та кількістю автоматизованих робочих місць (АРМ) менеджерів та інженерно-технічних працівників);

- складом та кількістю пристроїв, інструменту та інших засобів, необхідних для даного робочого місця;

- асортиментом і характером опрацьовуваної інформації, оброблюваних деталей, напівфабрикатів, інших матеріалів;

- факторами, що характеризують зв'язки працівника з організаційним оснащенням (робочою зоною, позою при роботі, обсягами та характером інформаційних комунікацій тощо).

При виборі оснащення для робочого місця, в ому числі АРМ фахівців та керівників, необхідно враховувати:

- найбільш повну відповідність оснащення його функціональному призначенню;
- економічність використання виробничого майданчика та службових приміщень;
- відповідність конструкційних характеристик і габаритів організаційного оснащення ергономічним вимогам з урахуванням антропометричних показників та психофізіологічних властивостей користувача робочого місця;

- міцність та стійкість конструкції;

- дотримання вимог технічної естетики і відповідність загальному інтер'єру робочого місця;

- дотримання правил техніки безпеки та охорони праці.

Дуже важливою умовою ефективного користування робочим місцем є правильне його освітлення.

Конструкції світильників (освітлювачів) для виробничого освітлення мають відповідати таким вимогам:

- забезпечувати постійне освітлення протягом робочого часу;
- достатньо освітлювати поверхню, на яку спрямований погляд робітника;
- рівномірно розподіляти світло в оточуючому просторі;
- запобігати сліпучому впливу надмірно яскравого світла.

Для виробничого освітлення використовують світильники трьох груп:

а) світильники прямого світла, які не менше 80 % світлового потоку спрямовують у нижню зону приміщення;

б) світильники переважно прямого спрямовують, які посилають 60—80 % світла у нижню зону;

в) світильники відбитого світла, які випромінюють у верхню зону не менше 80 % світлового потоку, яке відбиваючись від стелі та верхньої частини стін, рівномірно розподіляється по всьому приміщенню

Таблиця 6.3

НОРМИ ШТУЧНОГО ОСВІТЛЕННЯ (У ЛЮКСАХ)

Приміщення	Освітленість робочої поверхні	Площина з мінімальним освітленням
Кабінети, робочі кімнати	300	Горизонтальна, 0,8 м від підлоги
Центри тиражування	400	
Проектні, креслярські і конструкторські бюро	500	—
Операційні зали банків та поштових відділень	300	—
Архіви:		
— на робочих місцях	300	
— на стелажах	75	Вертикальна, 1 м від підлоги
Зали засідань	200	Підлога

Вимоги, що висуваються до робочих меблів пов'язані зі зручністю виконання роботи та зменшення втомлюваності; цьому сприяє їх правильний вибір, оскільки конструкція меблів повинна враховувати положення виконавця на робочому місці, його робочу позу, робочу зону і навантаження, які він несе. Пристосування для підтримання пози при роботі сидячи це крісла, стільці, табурети, відкидні сидіння (в т.ч. настінні), сидіння-опори. Вибір типу робочих сидінь визначається характером праці виконавця.

Планування робочих місць — це найбільш раціональне просторове розміщення матеріальних елементів виробництва, конструювання та управління — обладнання, технологічного та організаційного оснащення, засобів обчислювальної техніки та телекомунікацій, сигнального зв'язку, предметів праці та самого користувача робочого місця. При плануванні необхідно правильно визначити площу робочого місця, його просторове розташування, при цьому врахувати необхідність найбільш економічного використання виробничих та офісних площ. Разом з тим, площа робочого місця має бути достатньою для розміщення обладнання та інших предметів праці щоб створювати для робітника необхідні умови для продуктивної та безпечної для здоров'я праці. За існуючими нормативами на кожного працюючого має виділятися не менше 4,5 кв. м виробничої (офісної) площі і не менше 15 куб. м обсягу виробничої (офісної) площі / Інструкція по розробке проектів и смет для промышленного строительства (СН-202-76). — М.: Госстрой, 1976).

Для адміністративно-офісних приміщень встановлені норми площі на одного робітника в розмірі 3,25–5 кв. м (в деяких випадках до 6 кв. м).

При проектуванні службових приміщень слід мати на увазі, що раціональною є прямокутна форма кімнат зі співвідношенням сторін 1:1,5 (максимум 1:2), мінімальна висота стелі — 3,25 м, ширина — 2,5 м.

При двобічному освітленні глибина приміщень не повинна перевищувати 15 м, при однібічному — 6—7 м. Вікно не повинно знаходитися у полі зору людини, тому столи треба розміщувати перпендикулярно до нього.

Робоче місце поділяється на робочу (оперативну) зону і допоміжний простір. *Робоча зона* — це ділянка тримірного простору, обмежена зоною досяжності у горизонтальній та вертикальній площинах з урахуванням повороту робітника на 180° та переміщення його вправо і вліво на один-три кроки. У цій зоні розміщуються знаряддя праці, які постійно використовуються у роботі. Окрема площа складає допоміжну зону, де розташовуються предмети, які використовуються рідше. Простір, обмежений уявною дугою, окресленою кінчиками пальців повністю витягнутої руки при її обертанні у плечовому суглобі, називається *зоною максимальної досяжності* в горизонтальній та вертикальній площинах відповідно.

Простір, обмежений уявною дугою, окресленою пальцями руки повністю витягнутої руки в горизонтальній та вертикальній площинах відповідно при її обертанні у ліктьовому суглобі (при опущеному плечі), вважається *оптимальною зоною досяжності*.

Зони досяжності визначаються для різних фіксованих робочих положень (сидячи, стоячи) і поз. При їх визначенні треба орієнтуватися на людину невеликого зросту в одязі та взутті. Розташування основного та допоміжного обладнання має забезпечувати вільний доступ до зон, що потребують профілактичного огляду та ремонту, а також зручне та безпечне переміщення людей.

Планування робочого місця має забезпечувати добрі умови огляду, що виключає велике зорове навантаження. Кут миттєвого зору в робочій зоні складає 18°, кут ефективного бачення в робочій зоні — 30°, кут зони огляду при фіксованому положенні голови по горизонталі складає 120° (за рахунок бокового зору), по вертикалі — 86° (39° — угору та 47° — униз). При обертанні голови кут зони огляду складає по горизонталі 120°, по вертикалі — 125–135°. Слід мати на увазі, що поворот голови, який не викликає надмірних навантажень, складає 30–40° і що рух очей швидший і менш стомлюючий, а розміри і пропорції предметів оцінюються точніше у горизонтальній, ніж у вертикальній. Необхідно враховувати також, що межі сприйняття окремих кольорів різні: жовтий колір розрізняється у межах 120° по горизонталі та 95° по вертикалі, синій — відповідно, у межах 100° і 80°, червоний і зелений — 60° і 40°.

Предметно-просторове середовище

До предметно-просторового середовища входять два істотних елементи. По-перше, це світ предметів — виробничі будинки, офіси, об'єкти культури, транспорт, устаткування, меблі, по-друге — композиція предметів, тобто розміщення їх у конкретному просторі.

Зовнішній світ створює у людей перше враження про підприємство, яке вважається найбільш привабливим. Чи справді це так?

Щоб відповісти на це запитання, автор даної роботи опитав 47 осіб, які мають ділові відносини з комерційними банками, фінансовими компаніями, підприємствами соціальних послуг, приватними навчальними закладами. При опитуванні необхідно було відповісти на два питання: «Яке враження на вас справив будинок (приміщення) цього закладу?» «Чи виправдалися ваші очікування?»

Близько 70 % опитаних на друге запитання відповіли ствердно на перше враження виявилось правильним. Звідси очевидно, що воно відіграє важливу роль при формуванні іміджу організації. Докладніше розібратися в цьому явищі допомагають відповіді на перше запитання. Вони дають можливість проаналізувати систему зовнішніх сигналів про предметно-просторове середовище.

Насамперед, це місце розташування підприємства чи установи. Воно має розміщуватися компактно або на декількох ділянках місцевості, у щільно забудованому міському районі або на пустирі, на доглянутій або захаращеній території, в окремому будинку чи в ансамблі будинків, у спеціально обладнаному приміщенні або нашвидку пристосованому. Всі ці обставини створюють у перцептивному полі спостерігача специфічну ауру, що набуває позитивного або негативного забарвлення, що позначається на висновках спостерігача з приводу надійності організації, її значимості на сучасному ринку, а отже, й упевненості за наслідки

ділового співробітництва з нею. Не менш важливе значення має й архітектурне оформлення предметно-просторового середовища.

Так, якщо виробничі будинки, офіси й об'єкти соціально-побутового комплексу мають хоч якісь архітектурні особливості, позитивне відношення спостерігачів до них зростає. А якщо центральні офіси включають у свій ансамбль обладнаний парадний вхід і під'їзні колії то воно зростає ще більше.

Щодо **колірної гармонії**. Людина живе у світі предметів. Кожний колір викликає у неї цілком конкретні реакції й відчуття. Найбільш сприятливі для нервової системи світлі, пастельні тони — зеленувато-блакитний, ясно-сірий, золотавий. Яскраві, контрастні поєднання (синій і жовтогарячий, червоний і фіолетовий) надають інтер'єру особливого колориту, але водночас викликають стомлення, роздратування.

Всі відтінки червоного і жовтогарячого приємні, але при тривалому впливі збуджують, збільшуючи кров'яний тиск, м'язову напругу, ритм подиху. У той же час жовті кольори стимулюють роботу мозку й зору. Оптимальний, спокійний клімат у кімнаті створює зелена колірна гама.

Колір стін, меблів та інших предметів залежить і від освітлення приміщення. Крім того, світлі кольори помітно міняються залежно від типу світильника. Так, при лампах накаливання всі ясно-сині тони стають сірими, фіолетові — червонясто-коричневими, темно-сині — грязно-коричневими. При використанні ламп денного світла червоні предмети здаватимуться фіолетовими, жовтогарячі—коричневими, а жовті — зеленими.

Використовуючи співвідношення світла й кольорів, можна змінити зорове сприйняття габаритів і пропорцій приміщення, зробити його візуально вищим або ширшим. Світлі тони стін роблять кімнату просторнішою, світлішою, а при насичених контрастних вона виглядатиме меншою, нижчою й темнішою. Найпростіше колірне вирішення — монохромне, тобто обмеження двома тонами або тільки одним кольором. Використовуючи цей принцип, ви не помилитеся. Розглянемо кілька прикладів, взявши за основу чотири основних кольори: жовтий, зелений, червоний і синій.

Жовтий. Якщо використати цей колір тон у тон, тобто жовтий з охрою, жовтогарячим або коричневим, він дасть спокійний і теплий колорит. Додатково можна використовувати нейтральні тони — білий і сірий.

Червоний. На тлі білого червоні тони, змішані з жовтими й коричневими, виглядають особливо привабливо. Контрастним по відношенню до червоного є зелені кольори.

Зелений. Цікаве вирішення можливе при поєднанні з жовтим або білим.

Синій. Темно-синій колір створює в приміщенні спокійний настрій. З ним добре поєднуються майже всі тони, але у відповідних пропорціях. Особливо приємний синій з жовтогарячим або білим кольорами.

Блакитний колір характеризується як пасивний, що символізує глибину почуттів, спокій, задоволеність, ніжність, любов. **Зелений** символізує незалежність, наполегливість, впевненість. **Червоні** кольори спонукають до активності, агресивності, владності. **Жовті** викликають почуття оптимізму, безтурботності, радості. Відповідно до спостережень кожного з цих кольорів відповідає конкретний тип особистості.

Колірна гама інтер'єра здатна створити у людини стійке позитивне ставлення до ситуації. А це працює на імідж організації.

Колірна гама відіграє також важливу роль у створенні сприятливої виробничої атмосфери.

У тісному взаємозв'язку з раціональним освітленням є колірне забарвлення приміщення, оскільки існує певна залежність між кольором і зоровою втомою.

Раціональне забарвлення приміщень виконує три функції: фізіологічну, психологічну і естетичну.

Фізіологічна функція кольору полягає у впливі на нервову систему людини. Забарвлення стін у кабінетах управлінського персоналу магазину виконане в світлих тонах — салатовому, світло-блакитному, світло-рожевому, сприятливо діє на нервову систему, а також покращує освітленість за рахунок високого коефіцієнта відбиття світла.

Психологічна функція полягає у впливі на психологічний стан людини. За даними опитування, колір забарвлення приміщень управлінського персоналу позитивно впливає на їх психологічний стан.

Функції кольору поділяються на дві групи:

- колір як засіб інформування (застереження);
- колір як фактор психологічного комфорту та підвищення продуктивності праці.

Як засіб інформації колір використовується для орієнтації працівників у виробничому середовищі та виробничому й офісному обладнанні. Орієнтація передбачає використання кольору для позначення та маркування комунікацій і забезпечення безпеки працюючих. Це завдання вирішується через застосування стандарту ГОСТ 12.4.026-76 «Цвета сигнальные и знаки безопасности».

Зазначеним стандартом встановлені такі значення кольорів:

- червоний — заборона, безпосередня загроза, засоби гасіння пожежі;
- жовтий — попередження, можлива загроза;
- зелений — настанова, що забезпечує безпеку;
- синій — вказівка, інформація.

У відповідності з призначенням кольорів встановлені й відповідні знаки: забороняючі, попереджуючі, зобов'язуючі та вказівні.

При фарбуванні обладнання можна використовувати галузевий стандарт машинобудування ОСТ 2 Н006-72 «Окраска. Цвета. Технические требования».

Колір також є засобом створення психологічного комфорту та підвищення продуктивності праці. Це стосується як фарбування обладнання та організаційного оснащення, так і самих інтер'єрів виробничих та офісних приміщень. Їх кольорове оформлення у поєднанні з фарбуванням обладнання має забезпечити психологічний комфорт та зниження втомлюваності працюючих. На вибір кольорового оформлення приміщень впливають характер праці та розміри приміщення, насиченість обладнанням, орієнтація будівлі відносно сторін світу. Фарбування також є додатковим чинником, який підвищує освітленість приміщення. Докладні рекомендації з проектування кольорового оформлення виробничих приміщень наведені в «Указаних по рациональной цветовой отделке интерьера производственных зданий промышленных предприятий (СН 181-70)», затверджених ще Держбудом та Держкомітетом з науки та техніки колишнього СРСР, які наразі ще є чинними.

Облаштування службових приміщень передбачає вибір для окремих структурних підрозділів чи окремих працівників кімнат раціональних форм і розмірів, а також планування їх і робочих місць в них.

Планування службового приміщення включає розподіл структурних підрозділів по кімнатах і таке розміщення в них меблів і різного устаткування, яке запобігає втраті часу на зайві переміщення, забезпечує економне використання площі. Воно визначається процесом роботи. При цьому враховується функціональна значимість структурного підрозділу, зміст і технологія виконання робіт, взаємозв'язку працівників у процесі роботи.

Робочі столи в кімнатах менеджерів з реалізації продукції розміщуються відповідно до послідовності виконуваних робіт і на достатній відстані один від одного, що унеможливорює зайві балачки, які є чи не найголовнішими поглиначами часу.

Неправильним є розміщення деяких робочих столів службовців відносно природного освітлення. Воно має падати з лівого чи правого боку. Розміщення працівників обличчям до вікна — нераціонально, а спиною — недопустимо.

Проходи між столами та іншими предметами мають відповідати певним нормативам. Так, відстань між робочими столами становить 60 см., між робочими та отоплювальними приладами — 60 см. Але нормативна відстань між столами і стіною 65 см не витримується.

При плануванні приміщень для апарату управління й розподілу їх між підрозділами вирішальне значення мають їхнє функціональне призначення, зміст й взаємозв'язок робіт у процесі виконання спільних завдань. Від цього залежать тривалість і шлях проходження інформації та документів, раціональне використання приміщень. Робочі місця усередині відділів мають розміщуватися послідовно, відповідно до виконання окремих операцій і з дотриманням встановлених норм питомої площі на одного працівника (3–4 м², а іноді 5 м² — залежно від характеру роботи й особливостей технічного оснащення).

Схему типового робочого місця фахівця підприємства наведено на рис. 6.6.

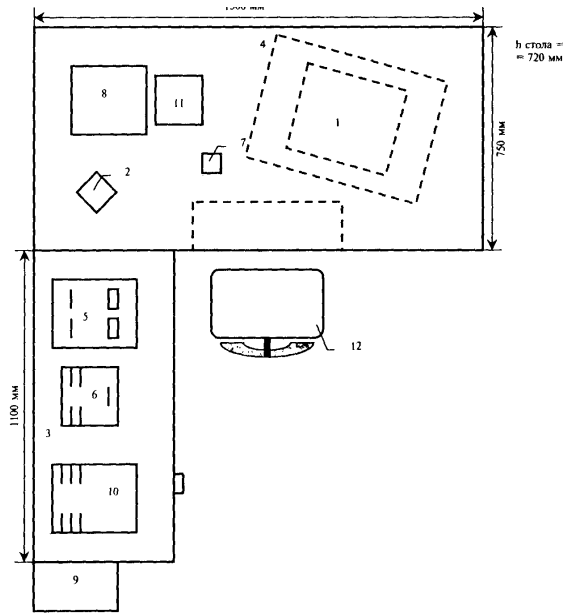


Рис. 6.6. Типове робоче місце фахівця на підприємстві:

- 1 — персональний комп'ютер; 2 — телефонний апарат; 3 — стіл-приставка; 4 — робочий стіл;
 5 — картотека; 6 — картотека з термінами виконання робіт; 7 — зшивач паперів;
 8 — табель-календар; 9 — папки підвісного зберігання; 10 — довідкова картотека;
 11 — список телефонів; 12 — підйомно-поворотний стілець

Кожне робоче місце має бути оснащено зручними меблями й організаційно-технічними засобами опрацювання інформації. У комплект меблів залежно від змісту роботи можуть входити: письмовий стіл, допоміжний стіл-стелаж або тумбочка (для зберігання довідкового матеріалу, картотеки, установки персонального комп'ютера), стілець або крісло. Крісло або стілець повинні сприяти максимальному ослабленню м'язів. Цій вимозі, зокрема, відповідають обертові стільці, стільці з підлокітниками, що регулюються по висоті сидінням і за кутом нахилу спинкою. При визначенні найбільш сприятливого поєднання елементів робочого місця слід виходити із зони досяжності рук людини, що працює сидячи за столом. Стелажі або шафи в робочих кімнатах мають бути розраховані на зручне зберігання й доступність для роботи довідкових, нормативних та інших матеріалів.

До організаційної техніки управління належать ручки, олівці, калькулятори, диктофони, конторські книги, стандартні бланки, різні графіки, диспетчерські дошки тощо. Зручні, прості й практичні засоби оргтехніки — важлива умова підвищення якості роботи.

Сьогодні для повного опрацювання інформації на персональному комп'ютері потрібні спеціальні засоби її передачі — локальна комп'ютерна мережа підприємства, електронна пошта, Інтернет та інші телекомунікаційні засоби тощо.

Для оптимізації діловодства необхідно встановити й суворо дотримуватися порядку надходження інформації на робочі місця. Будь-який документ має бути складений так, щоб він точно відповідав своєму призначенню, мав чітку структуру й був зручний в обігу.

Важливою є також організація господарського обслуговування робочих місць службовців. Вони мають повинні вчасно забезпечуватися папером, бланками, канцелярським приладдям, технічними засобами — перевірятися й ремонтуватися, а приміщення — утримуватися в чистоті.

Поліпшення умов праці працівників апарату управління спрямовано на підвищення їх працездатності й збереження здоров'я. Це й освітленість робочих місць, що відповідає кольору стін і підлоги в приміщеннях, відносна вологість і температура повітря, боротьба з шумом, встановлення правильного режиму праці й відпочинку.

Санітарно-гігієнічні умови праці забезпечуються підтриманням чистоти, вологості повітря в межах 40—60 % і температури приміщень 18—24°C. Робочі кімнати повинні бути обладнані приточною й витяжною вентиляцією. Для фарбування стін варто вибирати світлі тони — салатовий і світло-блакитний — у південних районах, у сонячних приміщеннях, рожевий і яскраво-жовтий — у північних районах і приміщеннях, недостатньо освітлених сонцем.

Дуже зручно користуватися лампами, що допускають регулювання їхньої віддаленості від стола в будь-якому потрібному напрямку.

Для боротьби з шумом застосовуються звукопоглинаючі матеріали, обмеження тривалості телефонних розмов.

Телефон для особистих розмов працівників має бути винесений у коридор або окреме приміщення. Іноді його ставлять і на стіл начальника відділу, для контролю.

Оптимальне співвідношення всіх параметрів санітарно-гігієнічних та естетичних умов праці, яким наразі не приділялося належної уваги, є важливим резервом підвищення культури управління. Певні вимоги висуваються й до зовнішнього вигляду керівників, форми звертання їх до інших співробітників.

Культура робочого місця передбачає дотримання порядку на робочому столі, у шафах, на стелажах, щоб кожний документ чи довідковий матеріал був під рукою і його можна було легко знайти. Протягом робочого дня службові приміщення повинні систематично провітрюватися, особливо кімнати, де працює кілька людей. Вимогою елементарної культури є дотримання в приміщеннях чистоти.

На рис. 6.7 представлена типова схема робочого місця директора підприємства.

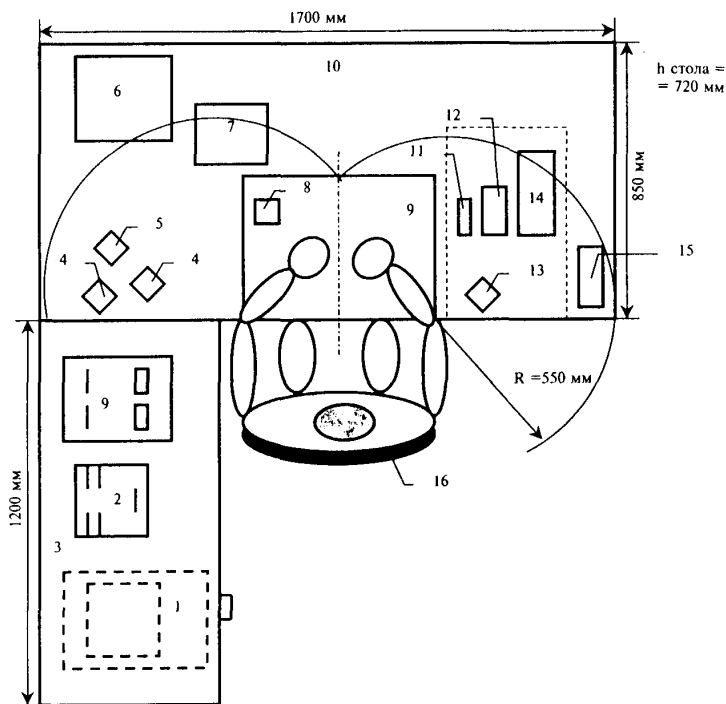


Рис. 6.7. Типове робоче місце керівника:

- 1 — персональний комп'ютер; 2 — переговорний устрій; 3 — стіл-приставка;
 4—5 — телефонні апарати; 6 — настільна секція з довідковою літературою; 7 — оргблоктот;
 8 — табель-календар; 9 — папки для доповідей; 10 — робочий стіл; 11 — блок авторучок;
 12 — лоток з папером; 13 — телефонний апарат внутрішнього зв'язку; 14 — лоток для поточної кореспонденції; 15 — довідкова картотека; 16 — підйомно-поворотне крісло

Оснащення робочого кабінету директора підприємства представлене на рис. 6.8.

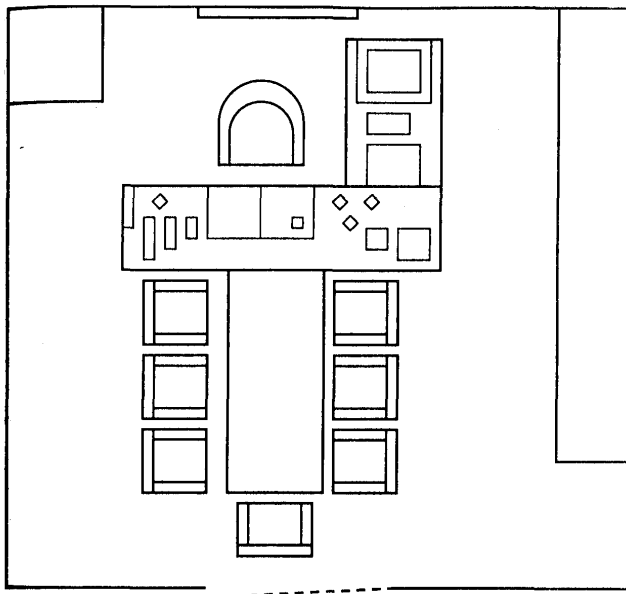


Рис. 6.8. Оснащення робочого кабінету директора підприємства

Меблі: стіл одностумбовий, стіл з приставкою, стіл для засідань, шафа конторська універсальна, сейф, крісло робоче підйомно-поворотне, крісла напівм'які. Засоби *оргтехніки:* приладдя письмове настольне, довідник-алфавіт, настольний розжарюваний-*Wpbt*, картотека настольна, лоток для кореспонденції двосекційний, папки ділові, комутатор директорський, абонентський апарат, диктофон або апарат дистанційного диктування, персональний комп'ютер.

6.4. Організаційне оснащення робочих місць

Організаційна техніка (оргтехніка) — це сукупність технічних засобів, які механізують і автоматизують допоміжні (технічні) операції та дії в управлінській праці. Вони підвищують оперативність і знижують трудомісткість виконання управлінських робіт.

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

Робоче місце як первинний осередок виробництва може нормально функціонувати тільки за умови організації його взаємодії зі службами обслуговування та управління, що передбачає оснащення робочого місця засобами зв'язку (комунікаціями).

Існують такі засоби зв'язку:

- зоровий (світлова сигналізація, табло, відеограма на моніторі комп'ютера, друкований або рукописний документ тощо);
- звуковий (дзвінок, гудок, сирена, телефонний або радіозв'язок);
- комбінований (подача і отримання/сприйняття сигналів, що сприймаються візуально та на слух).

До засобів зв'язку висуваються такі вимоги:

- час на подачу сигналу має бути мінімальним, а дії людини для його подачі або прийняття — простими;
- сигнал має подаватися доти, доти не буде прийнятим;

- система сигналізації має забезпечувати можливість як одночасного виклику декількох осіб, так і одночасного прийому сигналів однією особою з декількох робочих місць (у т.ч. забезпечення конференц-зв'язку);
- інформація сигналу має бути достатньо повною, тобто оповіщати про причину подання сигналу та адресу виклику;
- сигнал має подаватися не тільки виконавцю а й адміністративній особі;
- система зв'язку має бути надійною (за необхідності дубльованою).

Системи опрацювання даних	Рівень автоматизації управлінської праці	Матеріали й устаткування
Ручна канцелярія	Низовий	Олівець і папір, друкарські машинки
Машини, що приводяться в дію людиною	Середній	Машини з механічним приводом
Машини, що здійснюють окремі записи	Середній	Машини з електричним приводом, що виконують одну функцію
Багатофункціональні машини	Вищий	ЕОМ

Рис. 6.9. Поділ систем опрацювання даних за функціональними можливостями

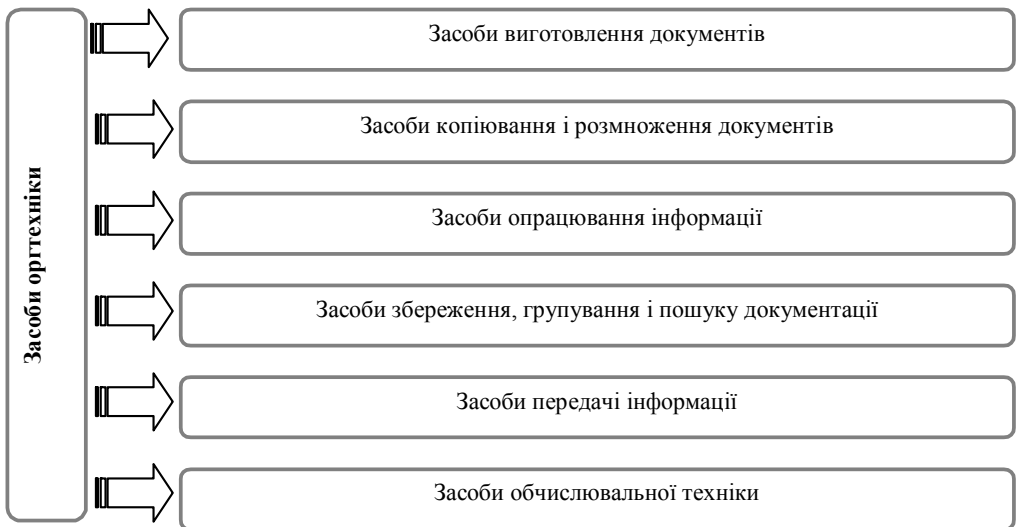


Рис. 6.10. Класифікація засобів оргтехніки залежно від характеру роботи з інформацією

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

При цьому слід мати на увазі, що найбільшу ефективність дає комплексне її використання. Якщо окремі технічні засоби знижують витрати часу на виконання управлінських робіт на 10—15%, то при комплексному використанні витрати часу скорочуються у 2—3 рази.

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

техніки досягається під впливом деяких об'єктивних причин. Процес мови у декілька разів швидший за процес ручного запису, тому усунення необхідності писати від руки прискорює підготовку документів у 3—4 рази. На кожній сторінці тексту економиться не менше 5—8 хвилин робочого часу менеджера. Значну економію дає диктування різних допоміжних первинних і проміжних матеріалів, тобто робочих записів, тезисів, конспектів, витягів із документів і друкованої інформації. Крім того, за рахунок усунення необхідності розбирання психологічного тексту продуктивність праці друкарки підвищується на 30—45 %.

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

Ефективність використання диктофонної техніки прямо пропорційна умінню менеджера швидко формулювати свої думки. Це дається не відразу. Спочатку треба подолати труднощі психологічного характеру, які зникають через 10—15 диктовок.

Для оволодіння диктофонною технікою менеджеру необхідно:

- попередньо освоїти техніку управління диктофоном;
- спочатку диктувати тільки свої робочі матеріали, невеликі за обсягом і нескладні за змістом документи;
- попередньо готувати тези документації незалежно від їх обсягу;
- оптимальна швидкість диктування — 50 слів на хвилину. Після відпрацювання необхідних навичок можна складати матеріали будь-якого обсягу і змісту.

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

Переговорні пристрої мають різні технічні характеристики і цільове призначення.

Поряд з використанням всередині організації місцевих АТС з виходом у міську телефонну мережу, значний ефект дає застосування комутаторів прямого телефонного зв'язку.

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

Автоматичні набирачі номеру, телефонні відповідачі різного призначення, телефонні підсилювачі також дають можливість розширити можливості телефонного зв'язку.

Застосування автоматичних набирачів різних типів, що забезпечують автоматичне набирання різної кількості заздалегідь запрограмованих телефонних номерів, може зекономити значну кількість часу менеджерів, яким за характером їхньої роботи доводиться багато разів з'єднуватися по телефону з працівниками інших організацій.

Телефонний пристрій «Автонабір» дає можливість проводити автоматичне набирання запрограмованих номерів з кількістю серій (знаків) у номері до семи, а також послідовне автоматичне набирання номера, що складається з кількох запрограмованих номерів. Пульти пристрою, що має мікротелефонну трубку та набирач номеру, використовується також як абонентський апарат.

Найпростіші типи автоматичних телефонних відповідачів забезпечують можливість одержання інформації по телефону за відсутності абонента про його місцеперебування, час повернення. Відповідь записується на магнітофон і автоматично відтворюється по телефону під час кожного виклику. Застосування таких автовідповідачів зменшує навантаження телефонних ліній за рахунок скорочення часу на очікування і повторні набирання номера.

В інших (універсальних) типах телефонних автовідповідачів передбачена можливість запису і відтворення не тільки відповіді відсутнього абонента, а й короткого повідомлення, призначеного для нього. Крім того, в окремих моделях (наприклад, телефонний відповідач фірми «ЗБК Атлас Верке») є можливість прослуховувати по телефону з іншого апарата всі записані повідомлення. Для цього після набирання номера свого телефону при передаванні автовідповідачем закодованого тексту можна, користуючись спеціальним кодом, шляхом дистанційного управління включити магнітофон.

Слід зауважити, що вартість універсальних телефонних автовідповідачів ще досить висока, тому питання про їх застосування у кожному конкретному випадку має вирішуватися

з урахуванням необхідності в цих технічних засобах і ступеня їх завантаження. Телефонні підсилювачі дають можливість вести телефонну розмову, не користуючись телефонною трубкою, причому в розмові можуть брати участь кілька осіб, робити записи та підбирати потрібні документи. Телефонні підсилювачі доцільно встановлювати у керівників і спеціалістів, що працюють в окремих кабінетах.

Використання магнітофонів для запису телефонних розмов звільняє від необхідності записувати або запам'ятовувати повідомлені дані. Фонограми розмови можуть бути записані на папері секретарем і використані, коли в цьому виникне необхідність. Електронні обчислювальні машини є основними технічними засобами, що входять нарівні із засобами збирання, фіксуванням, передаванням та зберіганням інформації до складу автоматизованих систем управління організації, розроблюваних і впроваджуваних сьогодні.

З метою швидкого копіювання і розмноження службових документів необхідно впровадити комплекс розмножувальної техніки. Для розмноження документації у великій кількості примірників рекомендуються засоби оперативної поліграфії. Для зняття копії з документа або його розмноження в кількох примірниках слід застосовувати копіювальні апарати типу «Ксерокс».

Застосування пневматичної і транспортної пошти всередині підприємства може певністю замінити звичайний кур'єрський зв'язок. У пневматичних установках документи, закладені в патрон, передаються спеціальними трубами під дією стиснутого повітря. Так можна пересилати заявки, накладні, наряди та інші документи.

Розрахунок потреби в технічних засобах можна здійснити двома методами: за кількістю робочих місць, на яких використовуються дані технічні засоби і виходячи із готового обсягу управлінських робіт за їх видами.

Правильний, економічно обгрунтований вибір технічних засобів значною мірою обумовлює їх раціональне та ефективне використання. Робота, пов'язана з вибором і визначенням необхідної кількості технічних засобів, повинна складатися з таких попередніх етапів, як збирання і аналіз даних про обсяг і характер робіт, під час виконання яких використовуються або можуть бути застосовані технічні засоби, про ступінь оснащеності цими засобами та їх використання, а також вивчення за літературними джерелами та іншими матеріалами основних відомостей про засоби техніки управління, що випускаються серійно.

Дані про річні обсяги робіт у натуральному вираженні (наприклад, сумарний обсяг створюваних документів у друкарських бюро, необхідна кількість копій документів, приведених до повного формату тощо) необхідні щодо тих робіт, які виконуються або можуть виконуватися централізовано. Відносно інших видів робіт і операцій необхідно мати дані про кількість робочих місць, на яких доцільно застосовувати ті чи інші технічні засоби, і про час їх використання в середньому за рік, місяць або робочий день для розв'язання питання про оснащення складною і дорогою апаратурою (універсальними телефонними відповідачами, автоматичними набірниками номеру, диктофонами тощо).

6.5. Створення автоматизованих робочих місць (АРМ) менеджерів

Автоматизація роботи менеджера

Термін «автоматизація» з'явився у пресі невдовзі після закінчення Другої світової війни. Однак це слово не знайшло місця в словниках до кінця 50-х років. Цьому терміну було дане універсальне визначення: «автоматично контрольована дія машини, процесу або системи, особливо за допомогою контролюючих пристроїв». Ця характеристика охоплює автоматизацію як на промисловому підприємстві, так і в офісі.

Цей термін уперше був вжитий у 1947 році Д. Хардером з «Форд мотор компанії» на засіданні, присвяченому плануванню і обладнанню нового заводу. Після цього він відразу ж був визнаний як зручний для автоматичних пристроїв і став загальноживим в автомобільній і металообробній промисловості. Далі цей термін став вживатися практично у всіх сферах виробництва, а щодо застосування цього слова у зв'язку з опрацюванням даних і канцелярською роботою, то перша людина, яка нібито вжила його, був Джон Діболд з компанії «Джон Діболд».

Сьогодні, завдяки інтенсивному розвитку комп'ютерних технологій, автоматизація виробництва та управління застосовується практично всюди, як у промисловій сфері, так і в офісах.

Введення автоматизації в офісах є процесом удосконалення промислової стандартизації з перенесенням місця дії з цеху в офіс.

У 1955 році як відзначав журнал «Dun's Review», в якому були опубліковані результати науково-технічного дослідження, менеджери офісів йшли «у напрямку електронної ери». Експерти виявили, що лише деякі компанії перейняли ефективні методи офісної роботи. Менше половини з них вимірювали продуктивність канцелярської роботи, 32 % мали програму контролю методів записів і форм, 25 % — програму вивчення методів офісної роботи лише 4 % застосовували схеми послідовності операцій.

Але починаючи з 1954 року відбувається різке зростання автоматизації офісної праці. Двісті великих обчислювальних машин і більше восьмисот середніх стали застосовуватися в комерційній справі. Наприкінці 1962 року використовувалося вже більше 11 тис. обчислювальних машин і було замовлено ще 7 тис. З інформації, опублікованої компанією «McKinsey», яка на початку 1961 року займалася дослідженням проблем застосування ЕОМ: «Фактично важко знайти велику корпорацію, що не має й не користується принаймні однією електронно-обчислювальною машиною», та «стає все важче знайти середню й малу корпорацію, що не має хоча б скромних власних ЕОМ або не користується час від часу послугами бюро електронно-обчислювальних машин».

Відношення офісного обладнання до робочої сили й продуктивності цього обладнання є показником ступеня автоматизації.

Автоматизація на заводі або на фабриці спричинює «контрольовані дія апарата або машини». Це значить, що для регулювання й контролю за діями машини використовуються різні електронні або механічні пристрої. Автоматизований завод учорашнього дня стає ще більш автоматизованим. На фабриці, де протягом тривалого часу всі роботи виконувалися машинами, на перше місце ставиться *удосконалення* обладнання або машин.

Навпаки, автоматизація в офісі залежить головним чином від контрольованої дії самої системи з опрацювання офісних документів, що називається комплексним опрацюванням інформації (КОІ). Для того щоб підвищити рівень автоматизації, необхідно провести ряд заходів щодо вдосконалення самих систем, тому що без попереднього аналізу й наведення порядку в *системах* і *методах* роботи перехід до автоматизації просто призвів би до прогресуючого безладдя й плутанини.

Прості визначення термінів, таких, як *система* — це «серія функцій, дій або операцій, що ведуть до бажаного результату», у той час як *метод* являє собою «дії системи в її деталях». Основна мета створення системи комплексної обробки інформації полягала в тому, щоб знайти ефективні й дешеві засоби або метод спрощення і контролю повторюваних канцелярських операцій. Це дуже схоже на використання так званих «процедур» у багатьох мовах програмування, коли та сама процедура може використовуватися в необмежену кількість разів. Використовуючи найкоротше визначення, комплексна обробка інформації є засобом «спрощення і ліквідації повторюваних канцелярських операцій, чинених вручну». Система комплексної обробки інформації в окремо взятій компанії має призначатися для задоволення спеціальних потреб цієї компанії, які у свою чергу визначають потребу в устаткуванні або різних комбінаціях використовуваного устаткування.

Комплексна обробка інформації в повному розумінні слова є тією головною ідеєю, що лежить в основі поняття систем і без якої автоматизація конторської праці й застосування технічних засобів для обробки даних були б неможливі. Безумовно, комплексна обробка не є досконалим процесом автоматизації, але є дуже важливим кроком у досягненні автоматичності. КОІ дає логічну основу для опрацювання потоку комерційних даних. Завдяки цьому з'являється можливість встановити в офісі ПЕОМ і «навантажити» машину цією роботою. Важливим висновком є те, що комплексна обробка інформації є *першим кроком до автоматизації*, без використання КОІ не можна було б досягнути справжньої автоматизації офісної роботи. Іншими словами, у конторській праці (обробці документів, підрахунку, розподілу прибутків тощо) використовуються повторювані операції, для яких може бути знайдений «загальний множник». При цьому такий процес можна автоматизувати.

Автоматизація в офісі не є синонімом обчислювальних машин або будь-якого типу швидкодійного устаткування для опрацювання даних. Обчислювальна машина є собою механізмом або пристроєм, що дозволяє застосовувати методи комплексної обробки інформації в *будь-якій компанії* незалежно від складності й розмірів її операцій.

Нові досягнення в процесі опрацювання даних стали можливі лише завдяки двом технічним досягненням — комплексній обробці інформації та винаходу швидкодійних електронно-обчислювальних машин. Ці грандіозні досягнення змусили відповідальних керівників (менеджерів) фірм приділяти більше уваги канцелярській роботі й тим витратам, які з нею пов'язані.

Отже, комплексна обробка інформації (КОІ) пов'язана як з автоматизацією конторської роботи, так і з опрацюванням даних за допомогою ЕОМ.

Комплексна обробка інформації — *це ефективний спосіб одержання скоординованого й безперервного потоку важливих даних, необхідних керівництву для прийняття будь-яких рішень, контролю й планування.*

Інше визначення розглядає комплексну обробку інформації «як процедуру, за допомогою якої інформація може бути зафіксована на магнітному або оптичному носії для того, щоб вона неодноразово могла відтворюватися повністю або частково на різних машинах, придатних для роботи з такими носіями інформації». Слід відзначити, що цей термін є найдавнішим. Він виник у комерційній термінології до винаходу обчислювальних машин, для позначення як ідей, так і системи, заснованої на цій ідеї.

Опрацювання даних за допомогою ПЕОМ наголошує на важливому моменті — реальній економії часу й праці. Цей термін став широко вживаним лише після того як діловий світ почав застосовувати комп'ютери, тому що не можна здійснювати опрацювання даних за допомогою ЕОМ, не створивши комплексної системи, яка, у свою чергу, використовує необхідне обладнання, більшість компонентів якого є електронним.

Автоматизована обробка даних і обробка даних сучасними методами є більш широкими поняттями. Комерційні центри, які надають послуги, використовують первинні дані, або дані, внесені в який-небудь запом'ятовувачий пристрій. Це можуть бути накопичувачі на гнучких або жорстких магнітних чи оптичних дисках, в «чіпах» електронної пам'яті.

Електронно-обчислювальні машини були створені для того, щоб мінімізувати ручну працю та полегшити розумову. Мінімальна кількість ручної праці — ось одна з головних особливостей застосування ЕОМ. Але все-таки машина є машиною, і вона не може обробляти «сиру інформацію», у невідомому форматі. Тому якщо компанія планує купити й установити обчислювальну техніку, то відповідальний керівник повинен насамперед визначити, навіщо потрібна ця машина: попередньо спланувати вид завдань, що буде виконуватися за допомогою цього комп'ютера. Планування полягає у програмуванні машини — складання або придбання спеціалізованого пакета програм для роботи комп'ютера в даній галузі (у конкретній діяльності компанії).

Комп'ютери забезпечують можливість розв'язання широкого кола завдань різного типу на дуже високих швидкостях. Це дає можливість виконувати на ЕОМ операції, пов'язані з обробкою інформації та розрахунками варіантів планів у таких обсягах і в такі стислі строки, які при застосуванні іншої обчислювальної техніки неможливі. Тому ефективність впровадження ЕОМ полягає не тільки в економії праці у сфері управління, а й в оптимізації планування і вдосконаленні управління.

Впровадження автоматизованої системи управління має здійснюватися шляхом поетапної перебудови діючої системи з метою запобігання будь-яким порушенням поточної роботи управлінського апарату.

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

У разі якщо можливо централізувати лічильно-обчислювальні роботи, обсяг яких досить рівномірно розподіляється протягом місяця, доцільно створювати спеціалізоване бюро. Це значною мірою вивільняє від виконання технічної роботи спеціалістів, що виконують ці роботи.

Питання вибору типу електронно-обчислювальних машин та іншого устаткування для обчислювальних центрів тут не розглядаються, оскільки вони розв'язуються спеціалізова-

ними науково-дослідними і проектними організаціями, які розробляють автоматизовані системи управління.

Автоматизовані робочі місця адміністративно-управлінського персоналу

Відмінною рисою АРМ менеджерів є їх орієнтація на прийняття управлінських рішень. У порівнянні з АРМ економістів, бухгалтерів, маркетологів тощо, призначених для вирішення регламентованих і формалізованих функціональних завдань управління, АРМ керівників повинні допомогти в прийнятті управлінських рішень з часто нерегламентованих і важко формалізованих завдань.

Автоматизоване вирішення цих завдань, як правило, не передбачає однозначної відповіді на запитання. Для прийняття остаточного рішення потрібно враховувати безліч факторів, у тому числі таких, що не мають кількісної оцінки й належать до соціальної сфери.

Основні завдання АРМ адміністративного управлінського персоналу

- одержання довідок про основні показники, що характеризують поточний стан виробничо-господарської діяльності об'єкта управління;
- аналіз виробничої діяльності об'єкта управління й виявлення очікуваних відхилень від плану, які належить до компетенції даного керівника;
- інформаційна підтримка процесу прийняття рішень, спрямованих на ліквідацію відхилень від плану: виявлення причин і винуватців, пропозиція рішень щодо типових ситуацій, моделювання діяльності об'єкта управління у разі прийняття конкретного рішення тощо;
- збір статистики з прийняття управлінських рішень;
- прийняття колегіальних рішень у процесі телефонних нарад, телеконференцій;
- контроль виконавчої дисципліни;
- контроль якості управлінських рішень підлеглих лінійних керівників;
- складання плану особистої роботи керівника з наступним нагадуванням строків виконання.

Принцип системного підходу до створення АРМ керівників проявляється в тому, що інформаційні бази всіх АРМ пов'язані з інформаційною базою АСУ, а також між собою. При цьому керівник може користуватися не тільки відфільтрованою й узагальненою інформацією, але в разі потреби й деталізованою.

Оскільки традиційна технологія особистої роботи менеджера істотно відрізняється від технології машинної обробки інформації на персональній ЕОМ, інтерфейс діалогу керівника з ЕОМ має бути достатньо простим (дружнім).

Ефект від впровадження АРМ адміністративного управлінського персоналу виявляється в поліпшенні праці об'єкта управління завдяки науковій обґрунтованості, комплексності й оперативності управлінських рішень. Підвищується дисципліна управлінських працівників, скорочується кількість термінових викликів до керівництва.

Значна економія часу роботи керівників дозволяє їм більше приділяти часу роботі з людьми й соціальним питанням.

Характеристика основних видів забезпечення автоматизованих робочих місць. До основних видів забезпечення АРМ належать: організаційне, технічне, програмне, лінгвістичне й інформаційне.

Організаційне забезпечення включає вирішення питань перебудови організаційної структури управління підприємством у зв'язку з автоматизацією, перерозподіл посадових обов'язків між виконавцями.

Впровадженню АРМ має передувати їх групування за функціональною й адміністративною подібністю. Це дозволяє впровадити АРМ багатьох користувачів або скоротити кількість працівників, які раніше виконували однакові функції, але закріплені за різними напрямками роботи.

У процесі розробки організаційного забезпечення обґрунтовується склад автоматизованих за допомогою АРМ робіт (завдань), встановлюються зв'язки з централізованою системою обробки інформації в рамках автоматизованої системи управління (АСУ) підприємством. Опрацьовуються заходи щодо підготовки підрозділу до впровадження АСУ на базі мережі АРМ, у тому числі питання навчання персоналу та забезпечення матеріальної й моральної мотивації в ефективному використанні АРМ.

Структура АРМ будується за модульним принципом, який поширюється й на організаційне забезпечення. Організаційний модуль є сукупністю інструктивно-методичних матеріалів.

Технічне забезпечення АРМ сьогодні в основному будується на локальній мережі персональних комп'ютерів.

Програмне забезпечення (системне і прикладне) має бути добре розвиненим, оскільки АРМ розраховані на роботу людей, які, як правило, не є фахівцями в області програмування. Структура програмного забезпечення АРМ представлена на рис. 6.11.

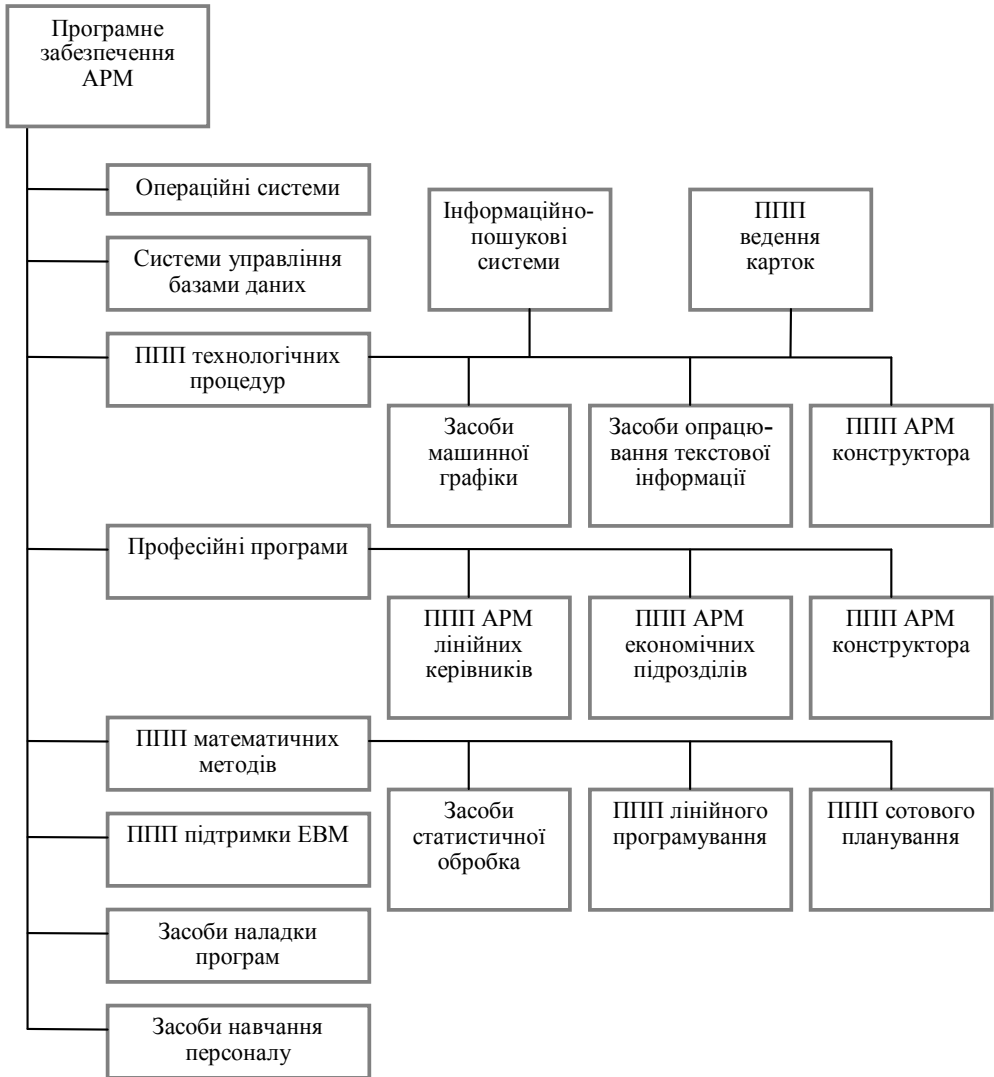


Рис. 6.11. Структура програмного забезпечення АРМ

Основні відмінні риси АРМ конкретного користувача пов'язані з прикладним забезпеченням, до якого відносяться пакети прикладних програм (ППП) виконання типових технологічних процедур опрацювання інформації в процесі особистої роботи, а також професійно і функціонально орієнтованих ППП.

Основою **інформаційного забезпечення АРМ** є бази даних, що містять нормативно-довідкову й оперативну інформацію, необхідну для виконання роботи на даному робочому місці. У системах АРМ інформаційне забезпечення, як правило, має розподільний характер.

Крім робочих планових та оперативних даних, в інформаційній базі АРМ може міститися інформація у вигляді знань з відповідної предметної області (база знань), яка переводить його на більш високий рівень (використання експертних систем).

Розробка і впровадження автоматизованих робочих місць — це процес, пов'язаний зі значними капітальними вкладеннями, а також поточними витратами при їх експлуатації. Тому слід зробити порівняння між витратами ресурсів і обумовленого цими витратами економічного ефекту (результату). Це необхідно для того, щоб виявити правомірність виділення значних грошових засобів на придбання техніки і розробку проектів, обрати економічно найбільш вигідний варіант, визначити послідовність переведення комплексних завдань на автоматизоване вирішення, оцінити вплив впровадження комп'ютеризації на показники господарської діяльності підприємства.

Окрім ефекту, який так чи інакше піддається кількісній оцінці, впровадження АРМів має певний соціальний ефект. Він виражається в покращенні умов роботи працівників апарату управління, підвищенні престижності й привабливості праці.

Отже, удосконалення управління підприємствами поки що неможливе без створення та використання інформаційної системи забезпечення, може бути побудована на базі комплексної автоматизації.

Об'єктивними передумовами комплексної автоматизації є:

- сформовані на підставі синтезу досвіду використання ЕОМ концепції комплексної автоматизації в процесі опрацювання даних;
- можливості побудови уніфікованої структури інформаційного потоку;
- можливості зведення всіх процедур опрацювання інформації до трьох класів: інформаційної, аналітичної та оптимізаційної.

Особливості створення системи комплексної автоматизації на підприємстві:

1. Створення передумов для максимального підвищення ефективності роботи апарату управління.

2. Автоматизація всіх завдань, що виникають у процесі функціонування автоматизованих органів, у тому числі завдання персонально-інформаційного забезпечення користувачів та вироблення управлінських рішень.

3. При організації функціонування комплексної АСУ забезпечується вільний доступ до ресурсів системи всім користувачам.

Завдяки впровадженню комплексної автоматизованої системи на підприємстві маємо не лише економічний ефект. Можна буде також спостерігати підвищення якості управлінських рішень, які приймаються керівництвом в результаті активізації наступних резервів:

1. Оптимізація планів та рішень.
2. Підвищення загального рівня якості інформації, що надається користувачам.
3. Підвищення повноти використання інформації, наявної на підприємстві.
4. Скорочення терміну проходження інформації за повним циклом її опрацювання.
5. Збільшення обсягів та підвищення якості аналітико-синтетичного опрацювання інформації.
6. Підвищення загальної організованості функціонування автоматизованих органів.
7. Підвищення творчого рівня праці керівників та спеціалістів.

Наведемо рекомендації щодо проектування та впровадження АРМ менеджерів та АРМ спеціалістів.

Розробка проекту пов'язана з вирішенням великої кількості питань технічного та організаційного характеру з участю спеціалістів, які будуть працювати на АРМ.

Роботи по проектуванню АРМ мають проходити в три етапи:

1. Підготовчий етап.
2. Розробка проекту.
3. Введення проекту в експлуатацію.

Підготовчий етап включає вивчення об'єкта автоматизації, вибір технічних засобів, вивчення спеціалістів та організаційні заходи. Головним завданням обстеження об'єкта є визначення складу, обсягу і порядку формування первинних даних. Розробка проекту створення АРМ повинна включати роботи по створенню двох його самостійних частин — технічного і робочого проектів.

Після складання проекту і його затвердження проводиться підготовка до впровадження. При впровадженні АРМ можна застосувати паралельний і послідовний методи.

Паралельний метод полягає в одночасному впровадженні АРМ у всіх чи декількох підрозділах підприємства. Він забезпечує створення системи управління на базі АРМ в досить короткий термін, але потребує ретельної підготовки і значних витрат, що унеможливує застосування цього методу на підприємстві. Отже, доцільно застосувати послідовний метод, при якому впровадження здійснюється послідовно, на окремих робочих місцях, як було зазначено вище. Цей метод менш трудомісткий, потребує менших витрат, але подовжує термін впровадження.

Роботи, які мають бути виконані при введенні проекту в експлуатацію:

- 1) організація документообігу і обміну інформацією між АРМ різних виконавців;
- 2) реалізація роботи управлінського апарату в умовах функціонування АРМ;
- 3) надання допомоги працівникам в оволодінні методів роботи на АРМ.

При створенні автоматизованого робочого місця необхідно враховувати ряд компонентів, які забезпечують його функціонування:

- функціональне забезпечення АРМ відображає професійну направленість АРМ. Воно включає проекти рішення по опису змістовної постановки завдань для вирішення їх на ЕОМ.

- наприклад, для товарознавців такими завданнями є: оперативний облік виконання договорів постачання і реалізації товарів, стану товарних запасів, контроль якості товарів; для керівників вищого та середнього рівня — контроль виконання рішень, планування власної праці.

- технічне забезпечення — це комплекс технічних засобів, види обчислювальної техніки для створення АРМ. Комплекс технічних засобів має забезпечити всі етапи процесу опрацювання даних — їх реєстрацію на машинних носіях, передачу по обчислювальній мережі, логічне обчислювальне опрацювання, видачу екранних або друкованих звітних форм, створення баз даних і архівів на магнітних носіях;

- програмне забезпечення — це набір програмних засобів, описів, інструкцій до них, що дозволяють реалізувати професійну направленість і надійність функціонування АРМ;

- інформаційне забезпечення АРМ — це сукупність певним чином організованих даних, які використовуються для підтримки функцій управління, виконаних на одному або декількох робочих місцях.

Для АРМ інформаційне забезпечення створюється, як правило, у вигляді так званої інформаційної бази та бази даних.

Позамашинна інформаційна база — частина ІБ, є сукупністю повідомлень, сигналів і документів при функціонуванні автоматизованих систем у формі, що сприймається працівником без застосування обчислювальної техніки.

Внутрішньомашинна ІБ — частина інформаційної бази, яка є сукупністю даних на машинних носіях.

Принциповою особливістю опрацювання інформації з використанням АРМ є залучення самих споживачів інформації (так званих кінцевих користувачів — фахівців інженерного й економічного профілю, а також адміністративних керівників) безпосередньо, тобто без допомоги програмістів, до використання обчислювальної техніки. Система АРМ є перспективною формою індивідуального використання обчислювальної техніки.

Основна частина особистої роботи персоналу (до 80 %) не потребує звернення до загальної інформаційної бази підрозділу або підприємства в цілому.

Об'єднання персональних ЕОМ у мережу дозволяє узагальнити всі технічні, інформаційні й програмні ресурси, а також створює можливість взаємодії в роботі окремих виконавців завдяки обміну інформації через об'єднані бази даних.

Економічний ефект від впровадження АРМ складається з двох складових: підвищення якості проектних й управлінських рішень за рахунок використання АРМ та ефект, отриманий у результаті скорочення трудомісткості виконання особистої роботи співробітників.

Звичайне впровадження системи АРМ у підрозділі підприємства запобігає зростанню кількості його співробітників, а в деяких випадках використання одного АРМ призводить до вивільнення двох-трьох співробітників.

Впровадження АРМ здебільшого здійснюється на підприємствах, де функціонує централізована система опрацювання інформації. При цьому варто обґрунтовано виділити завдання, що підлягають вирішенню на АРМ, з числа тих, які, як і раніше, повинні вирішуватися

централізовано. Важливим доводом на користь передачі завдання на АРМ є підвищення оперативності її вирішення в порівнянні з пакетним режимом опрацювання в обчислювальному центрі підприємства (за наявності такого).

На АРМ доцільно вирішувати такі завдання: по-перше, обмежені за своїми інформаційними зв'язками на вході й виході з іншими завданнями, тобто локальні в інформаційному відношенні, а по-друге — короткі, але багаторазово повторювані протягом робочого дня (наприклад, реєстрація первинної інформації в пам'яті персональної ЕОМ замість традиційних паперових журналів, опрацювання масової однорідної інформації на складах та в цехах підприємства тощо).

АРМ властивий діалоговий метод вирішення завдань, що дозволяє використати виробничий досвід працівників при вирішенні завдань із недостатньо чітко формалізованими алгоритмами. Найпростішими є інформаційно-довідкові, а складними — організовані на базі системи АРМ ділові ігри, що передбачають участь у діалозі протистоячих сторін.

За допомогою системи АРМ можна проводити теленаради й створювати електронну пошту, що передбачає безпаперовий обмін службовою документацією між користувачами. Вона є зручною технічною базою для редагування текстової інформації, підготовки службових листів, статей.

Автоматизоване оформлення документів у табличній формі та робота з таблицями є характерною технологічною можливістю застосування АРМ. Використання графіків, діаграм, схем забезпечує стиснення інформації й полегшує сприйняття її змісту в процесі прийняття рішення кінцевим користувачем.

Спочатку АРМ набули поширення у сфері автоматизації праці інженерно-технічних і науковців. Однак сьогодні вони знаходять все більше застосування у сфері автоматизації управлінської праці.

Дотепер зростання продуктивності праці службовців набагато відставало від зростання продуктивності праці робітників. Перехід до інтенсивної технології на базі гнучких автоматизованих виробництв ще більше збільшить цей розрив, якщо не буде вжито відповідних заходів.

Система автоматизованих робочих місць у сфері управління підприємством містить три підкласи АРМ:

1. АРМ лінійних керівників підприємства (починаючи від АРМ директора й закінчуючи АРМ управління технологічним процесом в умовах гнучкого автоматизованого виробництва);

2. АРМ, розміщені в економічних підрозділах підприємства (плановика, бухгалтера, маркетолога тощо);

3. АРМ працівників, зайнятих проектуванням розвитку інтегрованої АСУ підприємством.

До цього ж підкласу варто віднести АРМ проектувальників машинної обробки економічної інформації, програмістів економічних завдань та інші, призначені для удосконалення керуючої підсистеми.

Обґрунтування й вибір конкретного складу завдань для окремих АРМ і створення на їх базі мережі системи, що належить до певного відділу, здійснюється на підставі матеріалів обстеження технологічного процесу особистої роботи співробітників. Організація такого обстеження має свої особливості.

Незважаючи на наявність посадових інструкцій, положення про відділи та інших документів, що регламентують роботу підрозділів підприємства, практика створення АРМ свідчить, що основним методом встановлення фактичного змісту особистої роботи персоналу є складання інформаційно-технологічних схем на підставі усного опитування персоналу й фотографії робочого дня.

В інформаційно-технологічній схемі відображається склад вхідних і вихідних документів, збереженої документації із зазначенням об'ємно-часових характеристик інформації, перелік виконуваних робіт (завдань) на кожному робітнику разом з оцінкою їх трудомісткості.

Головним недоліком в забезпеченні управлінського персоналу засобами оргтехніки є недостатня кількість ПЕОМ, оскільки на сучасному етапі переходу до ринкових відносин існує об'єктивна необхідність автоматизації процесів і функцій управління, використання для цих цілей засобів обчислювальної техніки і нових інформаційних технологій.

6.6. Забезпечення комфортних та безпечних умов праці

Умови праці — це сукупність елементів (факторів) виробничого середовища і трудового процесу, що впливають на функціональний стан організму людини — здоров'я, працездатність, задоволеність працею і її ефективність.

Викремлюють такі групи факторів умов праці:

1.) санітарно-гігієнічні, які характеризують мікроклімат (температуру, вологість і швидкість руху повітря, освітлення, шум, вібрацію і забарвлення службових приміщень і устаткування);

2.) естетичні, які включають колірне вирішення інтер'єрів, озеленення службових приміщень, використання в інтер'єрах приміщень виробів живопису і прикладного мистецтва;

3.) психо-фізіологічні, із застосуванням засобів психофізіологічного характеру, які забезпечують умови високоефективної діяльності і збереження здоров'я службовців (постійне входження в працю, її ритмізація, нормальне чергування роботи і відпочинку, зміна форми діяльності, активні форми роботи і відпочинку та ряд інших факторів);

4.) соціально-психологічні, пов'язані із застосуванням засобів, спрямованих на формування психологічної підготовленості людини до роботи з новою технікою, до нововведень (зняття психологічних бар'єрів), зі створенням нормального психологічного клімату в колективі, встановленням нормальних взаємовідносин керівників і підлеглих, зокрема з використанням розроблених науковцями і перевіреніх практикою принципів спілкування керівників з підлеглими.

Розглянемо фактори робочої обстановки, що впливають на здоров'я й безпеку персоналу.

Фактори, що загрожують здоров'ю. Такими факторами, як вважають фахівці, є умови робочої обстановки, які повільно й поступово, часто незворотно, призводять до погіршення здоров'я працівників: хімічні, фізичні й біологічні фактори (робота з токсичними й канцерогенними речовинами, хімікатами), стресові умови праці й т.д. Прикладом наслідків можуть бути злоякісні пухлини, отруєння, захворювання дихальної системи, депресія й інші психічні порушення.

Без сумніву, найбільш вирішальним фактором, що впливає на здоров'я й безпеку, є професійний характер роботи, обумовлений виробничими й технологічними умовами праці на підприємстві. Наприклад, проблеми безпеки й здоров'я набагато серйозніші для шахтарів, яким постійно доводиться дихати повітрям, забрудненим вугільним пилом, ніж для друкарки. У людини, яка має справу з радіоактивним випромінюванням, набагато більше шансів захворіти на рак, ніж учитель в початковій школі.

Урядовими устаткуваннями приймаються особливі стандарти, покликані зменшити кількість нещасних випадків, пов'язаних з професійними захворюваннями, причиною яких є фактори хімічного походження й шкідливі фізичні впливи на організм, а також травми в переробній промисловості. Насамперед необхідно, щоб виробники й перевізники «позначали» контейнери й забезпечували їх технічно безпечний стан та експлуатацію, а також давали розумний опис характеру впливу даної речовини із зазначенням того, як воно може загрожувати споживачеві продукції. Відповідно й керівники підприємств переробних галузей (роботодавці) повинні довести цю інформацію до працівників за допомогою привабливих етикеток на контейнерах, а також провести відповідне навчання й забезпечити захисним одягом. Все це потребує активної діяльності менеджера.

Одна із груп працівників, яких у першу чергу стосуються певні обмеження в умовах роботи, — це вагітні жінки. Оскільки багато з них працюють, то вони потенційно піддаються подвійній небезпеці: крім особистої може бути ще загроза зриву вагітності або ненародженим ще дітям з боку, наприклад, різних забруднювачів повітря, таких як свинець, ртуть, опліхлоридний біфеніл, пестициди, розчинники тощо. Результати — викидні, зниження ваги немовлят, проблеми, пов'язані з порушеннями роботи центральної нервової системи матері й дитини.

Найважливішим аспектом проблеми безпеки й здоров'я є ставлення працівників до роботи: від крайньої зацікавленості в питаннях безпеки й кооперації щодо відповідних програм до повної апатії. Якщо працівники байдуже ставляться до будь-яких заходів, то й най-

більш сувора інспекція уряду або фахівці з техніки безпеки департаменту з персоналу не зможуть домогтися успіху.

Ще одним аспектом, що впливає на безпеку й здоров'я на роботі, є втручання держави, яка на законодавчому рівні намагається впливати на умови праці з метою їх поліпшення. Важлива роль належить профспілкам. Багато профсоюзів дуже зацікавлені питаннями безпеки й здоров'я і тиснуть на роботодавців через колективні угоди щодо створення більш ефективних програм. При цьому іноді застосовуються й надзвичайні заходи.

Не менш важливу роль відіграють цілі й завдання менеджменту. Багато відповідальних керівників і власників мали програми по забезпеченню безпеки й здоров'я працівників своїх підприємств задовго до того, як цього стали вимагати на законодавчому рівні. Програми включають відповідну статистику, конкурси, навчання. Інші ж, менш свідомі менеджери намагаються ухилитися від закону. Отже, від підходу менеджера багато в чому залежить здійснення програм безпеки на підприємствах.

Другим фактором, що впливає на здоров'я й безпеку працівників, є економічні умови. Ми зробимо хибний висновок про людську природу, якщо припустимо, що менеджери свідомо створюють погані умови для своїх працівників. Часто їм просто не вистачає знань, але навіть якщо ці знання є, економічні умови перешкоджають їм робити те, що вони, можливо, хотіли б зробити. Наприклад, ризик професії шахтаря на уранових шахтах добре відомий: 10–11 % помирають від раку протягом десяти років. Проте якщо немає альтернативних методів видобування урану, а потреба в ньому не зменшується, деякі працівники будуть ризикувати своїм життям, добуваючи його. Інженери й учені постійно працюють над тим, щоб зменшити або навіть усунути небезпеку, запобігти або пом'якшити небажані наслідки. Але вартість деяких програм занадто висока, тому деякі підприємства розглядають їх як неприйнятні й відхиляють. Успіх програм у цій сфері потребує підтримки й кооперації менеджерів з персоналу і менеджерів-практиків.

Вище керівництво повинно надавати підтримку цим програмам через адекватний бюджет. Кожний менеджер повинен робити свій внесок у вирішення питань безпеки й здоров'я. Складання відповідних звітів і доповідей — це один спосіб втягнути вищих керівників у загальні зусилля з виконання таких програм, інакше вони приречені на провал. Деякі фірми реагують на проблеми навколишнього середовища, що можуть призвести до збільшення кількості інцидентів, смертей, втрати працездатності, тим що покладають відповідальність за здоров'я й безпеку працівників безпосередньо на головного керівника. Такий підхід характерний для більшості малих підприємств, що піклуються про здоров'я своїх співробітників.

Оскільки нещасні випадки й травми (третій фактор, що загрожує здоров'ю) трапляються і безпосередньо на виробництві, то відповідальність лягає й на Уп-менеджерів. Вони повинні взаємодіяти з фахівцями, які можуть їм допомогти знизити кількість інцидентів і професійних захворювань. У великих і деяких середніх фірмах у структурі штату департаменту з персоналу існують спеціальні підрозділи. Успіх програм здоров'я залежить насамперед від того, наскільки робітники і їхні безпосередні керівники «подружилися» з правилами й вимогами техніки безпеки. Їхні взаємини, як правило, будуються в рамках спеціальних комітетів, до яких входять фахівці в цій області, представник від робітників і представник від менеджерів.

Звичайно існують два рівні комітетів з безпеки. На рівні формування загальної політики засідають керівники основних підрозділів: цей комітет встановлює політику й правила безпеки, відповідає за бюджет. На рівні підрозділів — це майстри й керівники цього рівня. Чим більше людей залучено до роботи комітетів, тим успішніше здійснюватимуться програми. Крім того, певну роль відіграє державне інспектування.

Основні причини нещасних випадків і професійних захворювань:

- вид завдання;
- умови роботи;
- характер працівника.

Найпоширенішими причинами нещасних випадків і професійних захворювань є погано підготовлені й відремонтовані машини, недоліки захисного обладнання, присутність небезпечних хімікатів і газів. Крім того, ними можуть бути інтенсивна й важка робота, перевтомлення, шум і недостатня освітленість.

Дослідження показують, що деякі працівники набагато частіше попадають в різні «історії», ніж це відбувається в середньому:

- 1) працівники молодше 30 років;
- 2) ті, хто має недостатні психомоторні й перцептуальні навички;
- 3) імпульсивні;
- 4) ті, хто легко впадає в депресію — з ними частіше, ніж з іншими, трапляються неприємності.

Забезпечення безпеки праці

Департамент безпеки або відповідний комітет чи штатний фахівець з техніки безпеки для поліпшення умов роботи й підвищення безпеки мають проводити роботу в трьох напрямках:

1. попереджувальні заходи й підготовка умов роботи;
2. перевірки й дослідження;
3. навчання техніці безпеки й мотиваційні програми.

Попереджувальні заходи й підготовка умов роботи. Існує безліч превентивних (попереджувальних) заходів, що дозволяють підвищити безпеку роботи. Одна з них полягає в створенні на робочому місці відповідного інженерного забезпечення. Завдання — зробити роботу більш комфортабельною, менш стомлюючою, допомогти працівникові стати більше пильним, менш відкритим для нещасних випадків.

Інженери по техніці безпеки створюють необхідні умови на робочому місці, використовуючи аналітичний підхід. При цьому аналізуються всі фактори: швидкість складального конвеєра, можливі стреси, кількість рухів тощо. На основі цього аналізу вживають кроки по поліпшенню умов роботи й попередженню інцидентів. Створюються захисні кошти для машин та устаткування, небезпечні місця позначаються кольоровими сигналами (наприклад, червоними там, де існує небезпека вогню).

Добре оформлений період відпочинку підвищує безпеку й продуктивність так само, як зрозумілі правила й приписи. Ці правила — результат аналізу впливу устаткування й умов роботи, наприклад на пожежонебезпеку.

У США йде широкомасштабна кампанія по забороні паління (серед найбільших фірм, що заборонили паління, цей список у квітні 1984 р. очолила компанія «Бойнг»).

Прикладом може бути наступна триступінчаста програма:

Фаза 1 — паління забороняється на зустрічах, конференціях, навчальних сесіях;

Фаза 2 — через дев'ять місяців після фази 1 всі виробничі приміщення оголошуються зонами, вільними від паління;

Фаза 3 — через три місяці після фази 2 паління забороняється на всій території; порушники несуть відповідальність аж до звільнення.

Перевірки й дослідження. Іншим видом діяльності відділу з безпеки й фахівців цього профілю є інспектування робочих місць з метою зменшення кількості нещасних випадків і захворювань. Фахівці з безпеки детально розглядають умови роботи для того, щоб відповісти на такі запитання: чи знають працівниками правила техніки безпеки? чи використовується захисне устаткування? чи існують такі небезпечні фактори, які можна було б усунути шляхом зміни умов праці? чи є потенційна загроза здоров'ю робітника на його робочому місці?

Розслідування інцидентів проводиться також з метою визначення необхідних заходів щодо страхування від нещасних випадків. Превентивне значення таких досліджень дозволяє використати їхні результати в майбутньому. Якщо нещасний випадок уже стався, то не слід обмежуватися лише наданням першої допомоги; фахівець з техніки безпеки, спеціаліст з управління персоналом або менеджер зобов'язані розслідувати й доповісти уряду й страховій компанії не тільки факти, а й причини.

Доповіді про інциденти й професійну захворюваність — важлива частина роботи фахівця з безпеки. Звіт виконується безпосереднім керівником травмованого працівника й контролюється фахівцем з безпеки. Керівник пише звіт, оскільки він зазвичай присутній, коли трапляється інцидент, і це вимагає від нього безпеки свого підрозділу.

Протягом робочого року фахівці з техніки безпеки й управління персоналом періодично повинні проводити дослідження всіх нещасних випадків, тобто оцінку інцидентів і факторів, що загрожують безпеці й здоров'ю працюючих. Дані для цих досліджень можуть вихо-

дити як із зовнішніх, так і із внутрішніх джерел. Журнали, спеціально присвячені питанням безпеки, які публікують останні винаходи в цій області, стимулюють фахівців уважніше слідкувати за відповідними умовами на робочих місцях.

Такі дослідження часто включають підрахунок показників інцидентів, які порівнюються з середніми по галузі й країні для визначення відповідної якості безпеки на даному підприємстві.

Норма частоти нещасних випадків підраховується за такою формулою (на мільйон робочих годин):

$$\text{Частота} = \frac{\text{Кількість інцидентів} \cdot 1\,000\,000}{\text{Кількість робочих годин за період}}$$

При цьому підрахунку розглядаються інциденти, які спричиняють втрати часу.

Далі, підраховується *норма ваги інцидентів*:

$$\text{Норма} = \frac{\text{Кількість втрачених робочих днів} \cdot 1\,000\,000}{\text{Кількість робочих годин за період}}$$

Можна підраховувати *співвідношення кількості травм* на 100 працівників у рік:

$$\text{Відношення} = \frac{\text{Кількість захворювань і травм} \cdot 200\,000 *}{\text{Загальна кількість годин, відпрацьованих за рік всіма працівниками}}$$

Втім, більшість фахівців дійде висновку, що реально такі дослідження, не є науковими й проводяться недосвідченими в цій справі людьми.

Навчання техніці безпеки й мотиваційним програмам

Навчання звичайно є частиною програми орієнтації й здійснюється також у ході службової кар'єри. Як правило, воно добровільне, але іноді на вимогу державних служб є обов'язковим. Дослідження ефективності такого навчання неоднозначні. Деякі фахівці вважають, що досить ефективним, наприклад, є такий метод, як імітація інцидентів, тобто навчальна тривога. Інші стверджують, що на успіх впливає те, чи відчують робітники, що менеджмент дійсно вірить у такий тренінг. Деякі дослідники вважають, що ці програми роблять працівників більш обізнаними в питаннях безпеки, але не обов'язково більше обачними. Проте добре розроблені програми можуть допомогти забезпечити безпечні умови для всіх працівників.

Можуть бути корисними й різні мотиваційні програми, які служать як підкріплення тренінгу безпеки. Один з методів полягає в тому, щоб оточити робоче місце гаслами типу «Обережний (обачний) робітник — це щасливий робітник!» На дошці оголошень однієї з компаній можна прочитати: «Ласкаво просимо в Америкен мануфекчурінг компані! Прекрасне місце для роботи! Безпечне місце роботи! У нас не було нещасних випадків упродовж 182 днів».

Висновки щодо такого типу програм:

- 1) є свідомі й несвідомі в питаннях безпеки люди, при цьому помічено, що різні постери, плакати, гасла безпеки діють на свідомих;
- 2) буклети впливають на свідомих робітниках, якщо вся бригада (робоча група) свідома;
- 3) п'ятихвилинна розмова про безпеку з майстром ефективна тоді, коли і сам він, і робоча група усвідомлять важливість питання;
- 4) тренінг з техніки безпеки ефективний для свідомих працівників за умови, що безпосередні й вищі керівники подають приклад свідомого ставлення до правил і техніки безпеки;
- 5) інструкції безпеки ефективні, якщо робоча група і майстер свідомі в цьому відношенні.

Отже, основні зміни, що відбуваються на виробництві, як правило, викликані діяльністю профспілкових лідерів, менеджерів і робітників, які зважуються на експерименти, що веде до поліпшення якості життя. Сьогодні традиційною для більшості підприємств є п'ятиденка — це 40-годинний робочий тиждень.

Однак сьогодні фахівці служби персоналу та менеджери звертаються до практики нетрадиційних робочих розкладів. Експерименти показують, що найбільш популярним є гнучкий графік роботи. До нього схильні працівники, які самі обирають час початку й закінчення робочого дня, звичайно в межах, встановлених менеджером.

Гнучкі графіки відрізняються багатьма параметрами. Наприклад, це може бути змінна (замість постійної) тривалість дня, якщо робітник не зобов'язаний перебувати на робочому місці протягом усього робочого дня.

Останні статистичні дані по США показують, що 11,9 % повністю зайнятих робітників, тобто тих, що отримують зарплату за повний день, працюють за графіком. Очікується, що з 1993 року їх буде вже 25 %.

Під частковою зайнятістю маються на увазі такі умови найму, коли людина працює менше 35 годин на тиждень на приватних підприємствах і менше 32 — на державних. 22 мільйони американців працюють на таких умовах, з них більшість жінки і підлітки.

Поділ робочого місця також належить до часткової зайнятості. Це особливо зручно для службовців, які мають спеціальні персональні виклики й доручення, для тих, хто відводить і забирає дитину зі школи.

Скорочений робочий тиждень — це такий робочий графік, коли обумовлена кількість днів і годин роботи на тиждень. Наприклад, замість звичних п'яти днів на тиждень, тобто 5/40, людина може за чотири дні відробити ті самі 40 годин (4/40). Можуть бути й такі варіанти, як 3/36 або 7/70 тощо.

Існує безліч інтерпретацій того, що називається якістю виробничого життя. У цьому випадку воно визначається як ступінь або рівень задоволення працівником своїх потреб, досягнення цілей і реалізація бажань (устремлень) завдяки своїй роботі. Якість робочого життя заслуговує на те, аби бути включеною в різні програми:

- планування робочих місць;
- участь робітників (партнерства);
- альтернативні розпорядки/розклади роботи;
- охорона здоров'я й безпека.

Програми участі робітників в управлінні представлені у вигляді об'єднаних команд, до яких входять профспілкові лідери, менеджери, кваліфіковані фахівці, і нових проектів (планів) діяльності підприємства. Програми ефективних заходів безпеки й здоров'я можуть існувати в усіх організаціях. Вище підкреслювалося, що вони, звичайно, є діагностичними засобами. Небезпека для здоров'я означає наявність таких факторів, які повільно й кумулятивно ведуть до погіршення здоров'я працівника.

Ефективному вирішенню подібних проблем сприяє підтримка програм безпеки й здоров'я вищим керівництвом й профспілками.

Основні причини професійних нещасних випадків полягають у тому, що має бути зроблено, в яких умовах, й у самому працівнику. Щодо підприємства в цілому, керування умовами, охороною та безпекою праці всього колективу є більш складною системою, що потребує серйозних рішень.

Схематично такий процес виглядає так (рис. 6.12):

Організаційні заходи по забезпеченню безпеки включають:

- безпечний проект і способи попередження;
- інспектування, звітність і вивчення подій;
- навчання техніці безпеки та мотивуючих програм;
- програми контролю безпеки;
- програми здоров'я для працівників.

Зростає кількість фірм, які намагаються контролювати або забороняти паління на роботі. Закон про професійну безпеку й здоров'я став кульмінацією руху за федеральні Програми контролю безпеки здоров'я.

Закон вимагає вжиття таких заходів, як дотримання стандартів безпеки, встановлених цим законом, підпорядкування федеральним інспекціям, що діють від імені цього закону, ведення реєстрації й звітності про нещасні випадки й захворювання.

Наразі все більше організацій виступають зі своїми програмами здоров'я й попередження професійних захворювань. Вони включають заходи з поліпшення здоров'я й самопочуття службовців.

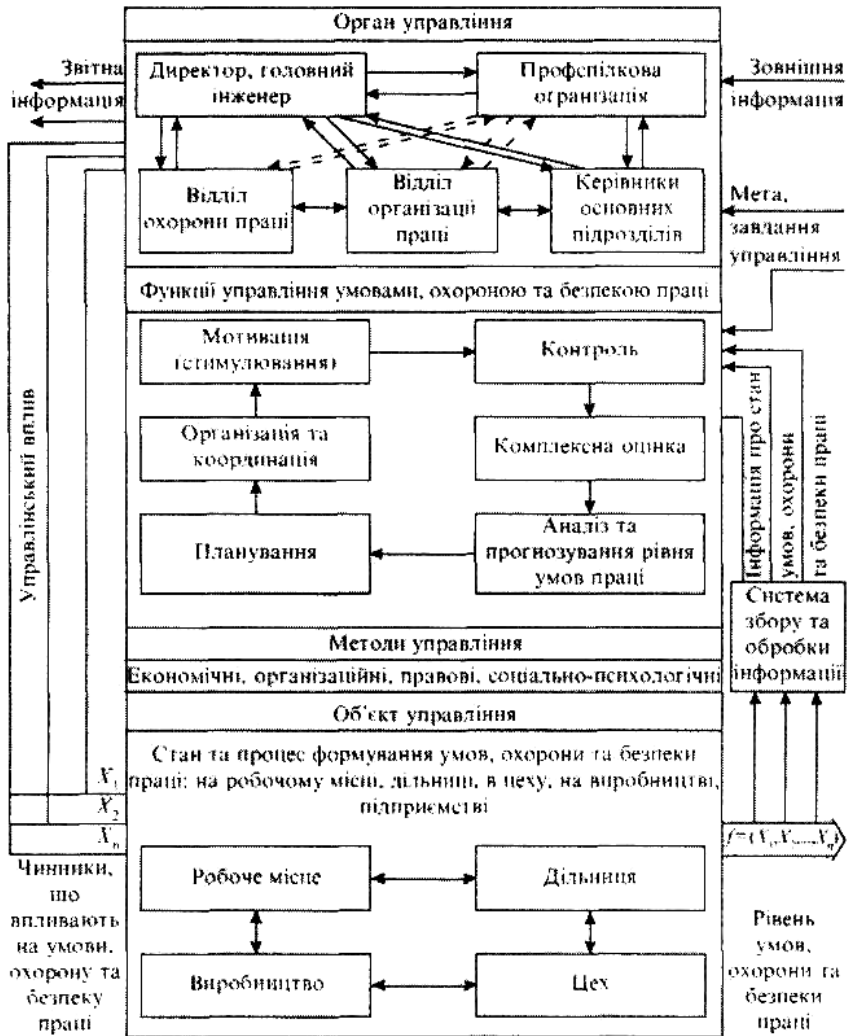


Рис. 6.12. Структурно-функціональна схема системи керування умовами, охороною та безпекою праці

Поліпшення умов праці передбачає:

- механізацію важких робіт;
- автоматизацію управлінських функцій та техніко-технологічного проектування;
- створення науково обґрунтованих санітарно-гігієнічних умов для працівників;
- усунення шкідливих впливів від виробничої та іншої господарської діяльності;
- застосування раціональних режимів праці та відпочинку;
- впровадження естетики та ергономіки у виробниче середовище;
- використання функціональної музики тощо.

6.7. Раціоналізація режиму праці

Режим праці та відпочинку — це встановлені для кожного виду робіт порядок чергування та тривалості періодів роботи й відпочинку, які підтримують високу працездатність, збереження здоров'я працюючих; він передбачає правильне чергування часу роботи з

мікропаузами та перервами на відпочинок з урахуванням специфіки виробництва або виконуваних функцій.

Мікропаузи — короткі, тривалістю в декілька секунд перерви між окремими елементами операції, викликані перебудовою процесів збудження та гальмування у нервовій системі людини при закінченні однієї дії та переході до іншої. Мікропаузи можуть складати до 9–10 % оперативного часу і включаються до норми.

Працездатність людини змінюється протягом доби. Пік її спостерігається в ранковій та денній годині — з 8 до 12-ої та з 14 до 17-ої відповідно. У період з 12 до 14-ої, а також у вечірній годині, як правило, спостерігається деяке її зниження, а у нічний час вона досягає свого мінімуму. З урахуванням цього встановлюється змінність роботи підприємств, початок та закінчення роботи у змінах, перерви на відпочинок та сон. Основним часом відпочинку протягом зміни є обідня перерва, яка має поділяти робочий день на дві рівні частини. Нормальна тривалість обідньої перерви складає 40—60 хвилин.

Слід мати на увазі, що на початку робочого дня (зміни) темп роботи поступово підвищується (це період входження в роботу, він триває від 20 хвилин до 1,5 години). У період високої працездатності показники продуктивності та якості роботи на 2—2,5 години стабілізуються. Ближче до середини дня (зміни) починається спад. Після обідньої перерви працездатність знову підвищується, хоча й не досягає того рівня, що був у першій половині робочого дня (зміни). Потім знову починається спад, з'являється втома, іноді різко виражена наприкінці зміни.

При визначенні часу на відпочинок протягом зміни необхідно враховувати такі виробничі чинники:

- фізичні зусилля;
- розумові зусилля;
- нервові напруження, темп роботи, робочу позу, монотонність роботи;
- психологічний мікроклімат у колективі;
- умови праці (шум, вібрація, температура повітря, загазованість, запиленість, освітлення тощо);
- ступінь відповідальності та можливі наслідки допущених помилок при виконанні функцій.

Відпочинок може бути *пасивним і активним*.

Пасивний відпочинок (у положенні сидячи або лежачи) необхідний при важких фізичних роботах та роботах, пов'язаних з постійними переміщеннями/переходами або виконуваних стоячи, особливо у несприятливих умовах. В окремих випадках доцільне застосування спеціальних гімнастичних вправ на релаксацію м'язів. При виконанні робіт у сприятливих умовах доцільно застосовувати **активну форму відпочинку** шляхом зміни форм/видів або проведення виробничої гімнастики та аутогенних тренувань. *Аутотренінг* — це метод самотренування нервової системи, який поліпшує емоційний стан та підвищує психічний тонус людини шляхом розвитку навичок свідомого керування деякими фізіологічними процесами в організмі. На деяких підприємствах використовуються спеціально обладнані кімнати психологічного розвантаження, в яких для позитивного, заспокійливого впливу на емоційний стан і тонус нервової системи застосовується кольоровий та світловий інтер'єр з переважанням синіх, блакитних та зелених кольорів. Для посилення ефекту застосовується музика, причому за сеанс (18–20 хвилин) тричі змінюється зміст, гучність та темп музичних творів, рівень освітлення, поза відпочиваючих; це викликає корисну зміну ритму дихання. Для посилення ефекту використовується демонстрація кольорових слайдів великого розміру із зображенням лісу, моря, гір, озер, квітів тощо.

Окрім добового, існують тижневий, місячний та річний режими праці й відпочинку. Кількість робочих і неробочих днів на тиждень (місяць), час початку та закінчення роботи, тривалість і порядок черговості робочих змін регламентуються графіками виходів на роботу.

Річний режим праці й відпочинку повинен передбачати раціональне чергування роботи з періодами тривалого відпочинку шляхом надання кожному працівнику щорічної чергової відпустки, тривалість і порядок використання якої регламентується законодавством.

ЧИННИКИ, ЩО ВРАХОВУЮТЬСЯ ПРИ СКЛАДАННІ ГРАФІКІВ ВИХОДУ НА РОБОТУ

<ul style="list-style-type: none">• робота при двохзмінному режимі повинна починатися не раніше 6 години (перша зміна), а закінчуватись не пізніше 24-ї години за місцевим часом (друга зміна);
<ul style="list-style-type: none">• тривалість щоденного відпочинку має бути не менше подвійної тривалості часу роботи, що передувала відпочинку. Щоденний відпочинок (при змінній роботі) меншої тривалості може бути допущений тільки як виняток, але в будь-якому випадку він не повинен бути менше 8 годин;
<ul style="list-style-type: none">• на змінних роботах при нерівній тривалості щотижневого відпочинку більш тривалий відпочинок доцільно надавати перед нічною зміною чи одразу після неї;
<ul style="list-style-type: none">• час роботи і час відпочинку мають чергуватися регулярно й рівномірно;
<ul style="list-style-type: none">• графік виходу на роботу має створювати умови для найбільш корисного (доцільного) використання неробочого часу;
<ul style="list-style-type: none">• графіки змінності, в яких тривалість робочих змін і відпочинку має відхилення від нормальної, мають передбачати в межах робочого місяця надання додаткових днів відпочинку й відпрацювання;
<ul style="list-style-type: none">• при дво- і три-змінних роботах переходи з однієї зміни в іншу мають проводитися не частіше ніж через 5—6 днів.

Режим роботи й програми якості життя на виробництві

Розклад роботи як фактор якості життя.

Незважаючи на експерименти, покликані змінити що-небудь у тривалості й порядку п'ятиденного 40-годинного робочого тижня, він продовжує існувати в промисловості ось уже більше 40 років, хоча люди одержали б більше задоволення від збільшення кількості вільного часу, адже від цього залежить якість їхнього життя.

Розклад робочого тижня дотепер зберігає такі характеристики:

- п'ять робочих днів, 40 год.;
- з 9-ї ранку до 5-ї год. вечора;
- з понеділка по п'ятницю;
- стандартний обідній час і невелика перерва (кава) щодня.

Розвиток міст і промисловості, зміна в соціальній психології людей спричинили багато проблем, пов'язаних саме зі стандартністю й загальним характером типового розкладу виробничого життя підприємств та організацій. Тому з 70-х років ХХ ст. промисловість, уряд, заклади освіти, установи охорони здоров'я стали виявляти зацікавленість новими типами робочого графіка.

Зокрема, йдеться про деякі нові види розкладу з гнучким графіком, при якому працівники можуть самі визначати час початку й закінчення роботи. набувають поширення такі форми, як часткова зайнятість, розподіл роботи (при якому двоє робітників розділяють роботу між собою, тобто один працює зранку, інший — після обіду), короткий тиждень (робота менше п'яти днів, наприклад чотири дні, але протягом 10 год. щодня).

Відповідно департаменти з управління персоналом активно включені в роботу з вироблення рішень, пов'язаних з графіком роботи. Зокрема, спеціалісти з персоналу допомагають менеджеру у вивченні й застосуванні нових форм розкладу в конкретних умовах підприємства, організації, а також в оцінці різних графіків роботи. Ця діяльність вкрай важлива, оскільки сприяє поліпшенню морального стану працівників, підвищення рівня продуктивності, збільшенню віддачі від вільного часу.

Наразі більше 10 млн повністю зайнятих робітників США використовують гнучкий графік і короткий тиждень і близько 12 млн зайняті на роботах на умовах часткової зайнятості.

Це складає 20 відсотків працюючих у країні.

Зміна робочої обстановки

Коливання й сумніви щодо робочих розкладів усе більше турбують підприємства та фірми. Разом з тим, інтерес до змін виробничого розкладу викликає багато питань, пов'язаних з практикою їх застосування:

1. Більшість американців працюють за стандартним графіком: з 9 ранку до 5-ої вечора, п'ять днів на тиждень — з 1940 роки це було домінуючим зразком. Чи дійсно це те, чого сьогодні хочуть робітники? І яка їх зацікавленість у змінах?

2. Стандартний розклад, що передбачає 5-тиденний 40-годинний тиждень, пропонує фірмі стабільність, можливість легкого адміністрування, передбачуваність. Що воно пропонує робітнику?

3. Багато людей виявляють незадоволеність роботою. Яку тут роль може відіграти розклад?

4. Більшість людей їдуть на роботу й з роботи в один і той же час. Результат — пробки на дорогах, переповнений громадський транспорт, знервованість. Виникає природне запитання: чи існує спосіб вирішення цих проблем?

Ці сумніви адресуються спеціалістам з персоналу й зводяться до одного: як дана компанія може використати нові типи графіків. Наразі уявлення робітників про роботу, підприємство й родину істотно відрізняються від тих уявлень, якими вони були поколінням назад. Сучасні робітники хочуть мати роботу з такими характеристиками: достатньо безпечна, яка забезпечує прийнятний рівень заробітної плати й інші винагороди, більша незалежність і відповідальність, можливість для саморозвитку. Як і колись, істотне значення має робоча етика та потреба в моральному задоволенні.

Все більша кількість людей заявляють, що вони хотіли б *збільшити кількість особистого часу за рахунок роботи*. Під особистим часом вони мають на увазі час на дозвілля, родину, домашні проблеми, освіту й різні захоплення, щоб насолодитися плодами своєї праці. Протягом останнього десятиліття змінилася і структура сім'ї. «Традиційна родина» з чоловіком (годувальником), дружиною (домогосподаркою) і двома дітьми відходить в минуле. Лише 7 відсотків всіх родин відповідають цій моделі. У багатьох сім'ях працюють обоє. Крім того, існує багато неповних родин та самотніх людей. Ці особливості нашого часу нерідко стають причиною виникнення конфлікту між роботою і домом (родиною, часом на дозвілля).

Продуктивність, конкуренція й інтерес до того, щоб будувати більш справедливі відносини між людьми спонукають багатьох роботодавців досліджувати можливості нових графіків роботи. При цьому все більше визнання знаходить погляд на робітників як помічників у цих розрахунках.

Інша важлива зміна — інтерес керівників виробництва до енергетичних і транспортних проблем. Незважаючи на підвищення економічності невеликих автомобілів, витрати на зв'язок між домом і роботою, роботою й домом залишаються серйозною проблемою. Промисловці реагують на неї заохоченням купівлі автомобілів, програмами по доставці людей на роботу спеціальними рейсами, поліпшення умов роботи і послуг громадського транспорту.

Споживання й збереження електроенергії — це проблема, яка регулярно обговорюється на підприємствах.

Способи економії витрат на обігрів, охолодження, освітлення, забезпечення необхідною електроенергією перебувають постійно в центрі уваги. Зокрема, зачіпаються питання впливу розкладу роботи на енергетичні витрати.

Керівникам, що приймають рішення з питань виробничого графіку, варто брати до уваги всі фактори, що впливають на якість виробничого життя з урахуванням не тільки їхньої індивідуальної ролі, а й комплексного впливу на виробництво.

По-перше — це *урядове законодавство*, що регулює графік роботи (наприклад, у частині скорочення робочого часу й перерозподілу роботи серед безробітних).

По-друге — це *економічні умови*, які відіграють важливу роль у цьому процесі. Наприклад, спади та застій у виробництві й інші несприятливі умови призводять до зростання кількості працівників, лише частково зайнятих у виробництві, й до скорочення кількості годин, які повинні відпрацьовувати постійні робітники. Тому робота над графіком залежить від тих цілей, які ставить перед собою менеджмент.

Керівник має чітко уявляти, як і чому виробничий розклад може впливати на моральну задоволеність робітника, продуктивність його праці та інші результати. Якщо вони позитивні, то менеджери можуть розширити експерименти. З іншого боку, в деяких випадках краще зберегти традиційний графік. Крім того, може виявитися, що багато працівників не у захваті від нетрадиційних форм графіку. Вивчення цих поглядів, підходів, інтересів є обов'язком лінійних менеджерів та спеціалістів з персоналу. Зміна робочого розкладу без попередньої оцінки того, що думають і хочуть робітники, може виявитися дорогою помилкою.

По-третє — це *професійні союзи*, які також зацікавлені в застосуванні деяких нових форм розкладу роботи, але при цьому вони слідкують за тим, щоб не порушувалося законодавство. Профспілки прагнуть захистити своїх членів від можливого посилення експлуатації в результаті введення нових графіків роботи. Справа в тому, що багато графіків, складених для скороченого робочого тижня, вимагають 9, 10, 11 або 12-ти годин роботи. Але роботодавцю не вигідно платити за ці «зайві» години за нормами понаднормового часу, оскільки більшість колективних угод передбачають преміальну оплату (звичайно в 1,5 раза вищу) за кожну годину роботи понад 8-годинний робочий день.

Гнучкий графік з фіксованим робочим днем тривалістю 8 год. або менше не викликає проблем з профспілками. Але якщо цей графік допускає змінну тривалість дня (8,5; 9 і 10 год.), вони часто порушують питання про експлуатацію. Тому перш ніж ввести новий розклад, спеціалісти з персоналу повинні попередньо проконсультуватися з питань відповідного законодавства.

Звичайно, профспілки повинні дотримуватися вимог чинного законодавства. Проблема полягає у тому, що необхідно підвищити гнучкість нових (альтернативних) форм розкладу роботи без порушення закону. Побудова таких систем вимагає *співробітництва й згоди між керівниками й працівниками*. Такої згоди можна досягти лише тоді, коли всі деталі й тонкості кожного із прийнятих альтернативних графіків зрозумілі всім.

Гнучкий графік. Гнучкий робочий час (гнучкий час — для стислості) означає, що працівники можуть вибрати час початку й закінчення роботи в межах, встановлених менеджментом.

Гнучкий графік можна будувати таким способом:

- 1) щоденний вибір часу початку й закінчення роботи;
- 2) змінна, тривалість робочого дня (наприклад, можна «брати в борг» години, а потім «повертати» їх);
- 3) загальний час, тобто кількість годин, встановлених менеджментом, коли всі службовці повинні бути на роботі

Набір типів графіку від найменш до найбільш гнучких, які використовуються на практиці:

- **гнучкий цикл** — вимагає від працівників вибору певного часу початку й закінчення роботи, а також роботи з цього розкладу протягом певного періоду наприклад, тиждень або місяць; період роботи звичайно 8 год.;
- **змінний графік** — дозволяється змінювати час початку й закінчення роботи, але працювати повний робочий день — 8 год.;
- **змінний день**, дозволяється «дебет і кредит» робочих годин (наприклад, працювати один день по 10 год., а другий — по 6 год., але так, щоб у підсумку наприкінці тижня виходило всього 40 год.;
- **дуже гнучкий графік** — дозволяється «дебет і кредит» годин, але необхідна щоденна присутність, наприклад, з 10-ї ранку до 14-ї, але лише в понеділок і п'ятницю;
- **гнучке розміщення** — працівник може змінювати не тільки години, а й розташування роботи, тобто може працювати вдома, у філії тощо.

У США, за даними статистики, кількість працівників, охоплених цією формою графіку, наближається до 12 відсотків. Однак багато фахівців, які неформально встановлюють години своєї роботи, цією статистикою не враховуються. Застосування гнучких графіків роботи з 1974 по 1980 рік у США збільшилося більш ніж удвічі (від 3,2 до 8,1 % — без професіоналів, менеджерів).

Сьогодні в багатьох професіях вже звертаються до гнучкого графіка роботи. Це стосується банківських касирів, бухгалтерів, інженерів, лабораторних техніків, молодшого меди-

чного персоналу, страхових агентів. Був навіть випущений довідник професій, що використовують цей розклад роботи.

Гнучкий графік важко застосовувати, наприклад, на виробництвах, пов'язаних з конвеєром. Там не можна щоб робітники приходили й йшли в довільний час, оскільки період роботи залежить від машин. Крім того, важко увести гнучкий графік для аптекарів, водіїв автобусів тощо. У цих випадках робота має тривати протягом усього дня, що обмежує можливість використання гнучкого графіка.

У гнучких системах існують два великих тимчасових періоди — загальний (або постійний) час і гнучкий (або змінний). Протягом загального періоду всі працівники підрозділу або групи повинні бути на роботі. Період гнучкого часу — це години, у межах яких працівник вільний у виборі — бути чи не бути йому на роботі. Існує, звичайно, вимога, відповідно до якої протягом дня певний час має бути відпрацьований в будь-якому разі.

Вигоди й проблеми гнучкого часу

Звіти про успіхи застосування програм гнучкого часу вражаючі. Зростаюча продуктивність і підвищення рівня морального задоволення від роботи вважаються найбільш важливими результатами. Відзначаються також вигоди від скорочення витрат на оплату понаднормових годин через зменшення кількості пропусків і зростання продуктивності праці.

Дослідження гнучких графіків показують, що одним з найбільш значимих успіхів цього нововведення є зростання задоволеності працівників своїм графіком. При цьому зростає й продуктивність праці, тому що підвищується ефективність віддачі від тих годин, які працівник проводить на підприємстві. Наприклад, якщо зламалася машина, робітник може піти й прийти пізніше, щоб дарма не втратити часу. Фірма одержує більше реальної роботи, тому зростає продуктивність праці при тій же оплаті. Крім того, оскільки багатьом працівникам подобається гнучкий графік, керівництву фірми легше проводити відбір серед кандидатів. У результаті задоволеності працівника графіком роботи стає менше прогулів, знижується плинність кадрів і пов'язані з цим витрати, як наслідок, зростає продуктивність праці.

Іншою потенційною перевагою такої форми графіку є те, що вона може збігатися з «біологічними» годинами людини. Відомо, що деякі з нас — «жайворонки», інші — «сови», тому одні найбільше продуктивно працюють вранці, інші — ввечері. Гнучкий розклад дозволяє керівнику в багатьох випадках установити робочий графік, що допомагає оптимізувати продуктивність робітника й одержати користь від виконання біологічних годин.

Продуктивність зростає, моральний стан поліпшується, витрати стримуються — це виглядає так привабливо, що можемо запитати: а чому не всі організації використовують такі графіки?

Справа в тому, що гнучкий час може стати причиною серйозних проблем. Одна з них полягає в тому, що керівники повинні змінити свою діяльність і навіть більше працювати. Як наслідок, багато з них уникають введення гнучкого робочого часу.

Крім того, зростають витрати на своїх підприємствах, пов'язані з обігрівом або охолодженням будівель та споруд — через більш тривалий час роботи. Звичайний день продовжується з 9-ї до 18-ї. Впровадження ж гнучкого графіка передбачає роботу з 6-ї до 19-ї вечора. Звідси більш високі витрати на енергію.

Крім того, існує проблема використання гнучкого часу лише для деяких робіт. У той час як одні працюють за гнучким графіком, інші не можуть перейти до нього. У зв'язку з цим виникає антагонізм, ворожість між тими, хто його «має», і тими, хто «не має».

Схвалення, яке отримала ця форма графіка в пресі й літературі з менеджменту, позитивно позначалося на загальній думці, проте деякі працівники ставляться до неї без симпатії. Тому питання переходу на гнучкий графік може бути некоректним. Що вигідно одному, може обернутися втратами або незручністю для іншого.

Керування гнучким часом

У Сполучених Штатах існує багато посібників і настанов з успішного засвоєння керування роботою за гнучким графіком. Але передумовою цього є підтримка вищого керівництва, тому що застосування його переносить частину функцій по контролі з менеджерів на робітників.

Наприклад, якщо до впровадження гнучкого графіка застосовувалася система довіри, за якою сам робітник був відповідальний за своєчасний прихід і закінчення роботи, але його не контролювали формально, то буде великою помилкою введення формальної Контрольної системи приходів і відходів після введення гнучкого графіка.

Перша умова — вище керівництво повинно заохочувати менеджерів усіх рівнів підтримувати працівників, що використовують гнучкий графік.

Другою умовою є необхідність допомагати керівникам першої лінії (майстрам), робота яких стає важчою при введенні гнучкого графіка, оскільки вони повинні:

- як і раніше генерувати результати;
- балансувати робочі графіки;
- забезпечувати певну гнучкість;
- планувати подальші дії. Таким чином, цей керівник, приділяючи увагу індивідуальним графікам, не повинен забувати про обов'язки по плануванню й координації виробництва.

Третя умова передбачає, що майстрів слід навчати, готувати до нової ситуації. Необхідний тренінг по освоєнню нових обов'язків в умовах гнучкого графіка, вивченню матеріалів дослідження й попередженню можливих невдач.

У процесі навчання майстри повинні засвоїти такі важливі моменти:

- можливість вибору, відповідальність, обов'язки, пов'язані з новим робочим графіком, мають бути чіткими й зрозумілими;
- повинна бути добре засвоєна структура гнучких графіків — загальний робочий час (коли всі мають бути присутніми), тривалість робочого дня, дисциплінарні процедури;
- окремі види робіт необхідно переоформити й виконувати так, щоб можна було працювати по такому графіку;
- підходи до переоформлення мають бути розглянуті в ході навчання

Четверта умова введення гнучкого графіка роботи полягає в необхідності його оцінювати, як, втім, інші форми графіків. Розклад повинен оцінюватися в термінах продуктивності, морального рівня, енергетичних витрат, загального мікроклімату в організації. Потрібно оцінити витрати й вигоди. Корисно оцінити вплив введення гнучкого розкладу на ефективність роботи транспорту (тут можливі віддалені наслідки, аж до захисту навколишнього середовища від забруднення, а як наслідок — виграш у суспільній думці).

Частковий найм й розподіл місць

Частковий найм (ЧН) — це робота з виконанням тих же обов'язків, але упродовж меншого періоду. Уряд США розглядає осіб, що працюють менше 35 год. на тиждень, як ЧН-робітників. Близько 25 % всіх працюючих — особи працюючі як ЧН, 2/3 всіх ЧН-робітників — дорослі жінки, наступний великий компонент (25 %) — підлітки. Такий вид найму превалює в сфері громадського харчування («швидкі» закусокні — фастфуд), страхуванні, банках.

90 відсотків з 250 тис. працюючих у компанії «Мак-Доналдс» — ЧН-службовці. Їхня середня годинна ставка лише дещо вища за мінімальну.

Існує кілька типів ЧН-робітників:

- *перманентний частковий найм* — на тривалий час (і працівник, і робота досить постійні);
- *поділ місця* — двоє або більше ЧН-робітників ділять одне робоче місце, тобто працівники — ЧН, а місце — повне;
- *поділ роботи* — тимчасове зниження кількості годин, обране групою працівників на період «лихоліть» (це альтернативи звільненню);
- *тимчасовий ЧН* — працівник знаходить роботу лише на короткий період;
- *часткова ставка* — для працівників, що перейшли на новий (пенсійний) статус повних працівників.

Перманентне ЧН — досить розповсюджене явище особливо в сфері торгівлі та послуг. Воно спрацює добре там, де є визначені завдання для виконання, незалежні плани дій (наприклад, у страховій справі) і де трудове навантаження має передбачуваний цикл (як у банківській справі). З іншого боку, ЧН не дуже добре підходять для управлінської роботи або там, де потрібно, щоб працівник був присутній протягом тривалого часу.

Перманентний найм на умовах часткової зайнятості успішно використовується для досягнення специфічних практичних цілей. Якщо роботи занадто багато для одного клерка, але недостатньо для двох, другого клерка потрібно наймати на неповний робочий день. Якщо виникають труднощі з наймом службовців в офіс на повний робочий день, то легше знайти одного-трьох на неповний день, розділивши між ними роботу й робоче місце. Один може працювати з 9-ї до 14-ї (наприклад, мати, діти якої в цей час перебувають у школі), інший — з 14-ї до 17-ї (наприклад, студент університету, коледжу).

Крім того, ставлення ЧН-працівників до фірми та її політики може бути кращим, ніж у «повних» співробітників. Дослідження з порівняння відносин ЧН-робітників та їхніх колег, що працюють повний робочий день, до різноманітних аспектів життя й діяльності в одній фірмі (структурі, довірі, владі, задоволеності) показали, що вони відрізняються. Перші виявилися позитивно налаштовані до членів цієї фірми й розподілу влади. Вони висловили високий рівень задоволеності своєю роботою. Однак до цих результатів слід ставитися обережно через низьку вірогідність даних й обмеженість досліджень однією організацією. Тому існує необхідність у більш надійному порівняльному аналізі частково найнятих і «повних» працівників для визначення вигід, витрат і проблем, пов'язаних з ЧН-графіком.

Головною вигодою для роботодавця при такому найма є зниження витрат на оплату праці, включаючи нижчу оплату понаднормових. Крім того, продуктивність часто є вищою, а рівень прогулів і запізнень — нижчим, а якщо не рахувати студентів, то знижується й плінність кадрів. Крім того, ЧН-робітники, ймовірно, менше втомлюються від нудної, одноманітної роботи, звідси — більш висока продуктивність.

Проблеми управління в умовах часткового найму й поділу місць

Існує безліч проблем, пов'язаних з частковим наймом. Одна з них полягає в необхідності досліджувати, перевіряти й працювати над тим, щоб збалансувати рамки оплати праці частково найнятих і «повних» працівників.

Хоча більшість найнятих на умовах часткової зайнятості мають оплачувані відпустки, лише трохи більше половини з них охоплюються трудовими компаніями по страхуванню здоров'я або життя та мають надію на пенсію. Каменем спотикання є страхування здоров'я (відпустки й пенсії легше розподілити).

Проблеми для ЧН і графіків роботи, пов'язаних з ним, створюють профспілки. Вони неохоче підтримують частковий найм, оскільки це призводить до зростання конкурентної боротьби за робочі місця в періоди, коли існує високий рівень безробіття. Більше повністю зайнятих працівників, ніж «частковиків», є членами профспілок. Таким чином, профспілкова опозиція ґрунтується переважно на захисті інтересів своїх членів.

Поширеною є думка, що частково найняті робітники не зацікавлені у використанні всіх сприятливих можливостей для просування. Такий стереотип сформувався в асоціаціях з частковим наймом і низьким рівнем виконуваних робіт, а також у зв'язку з тим, що більшість робочих місць за таких умов займають жінки й студенти. Багато хто вважає, що працювати за частковим наймом не гідно чоловіка. Серед ЧН-робітників 70 % — жінки. Ці стереотипи важко перебороти. Робоча етика десятиліттями заохочувала людей працювати повний робочий день. Цей культурний бар'єр і стереотипи поступово долаються, адже що службовці, які працюють по частковому найму, вносять свій позитивний внесок у спільну справу. Тільки завдяки такому найму поділу робочих місць багато людей можуть працювати, одержувати доходи, приносити користь суспільству.

Проблеми менеджменту у зв'язку із частковим наймом і поділом місць викликані потенційно високими трудовими витратами. Оскільки «частковики» працюють менше годин, ніж працівники, зайняті повністю, то вартість їх «годин» виявляється більш високою. Тому менеджери за допомогою спеціалістів з персоналу повинні побудувати таку програму оплати, яка була б справедливою по відношенню до працівників, що ділять робочі місця. Якщо цього не зробити, то стереотипи й негативна реакція можуть позначитися на результатах нововведення.

Ефективне управління різними видами кадрової діяльності важливе й необхідне відносно контролю витрат, пов'язаних з графіком роботи із частковим наймом і при поділі місць. Крім того, витрати, пов'язані з частковим наймом, можуть бути вищими, оскільки доводиться наймати більшу кількість людей, або звичайні методи набору виявляються неефективними.

Більш дорогим може виявитися й безпосереднє управління частково найнятими працівниками, тому що вони перебувають на робочому місці менше годин, ніж повністю зайняті. Якщо залучити зацікавлених «частковиків», які самі себе контролюють витрати на безпосереднє управління можуть бути або знижені, або контролюватися в прийнятних межах.

Має сенс у термінах менеджменту персоналу розглядати частково зайнятих працівників і працівників, що поділяють місця, як важливі людські ресурси. Якщо застосувати до них справедливий підхід, подвійну винагороду й надати можливості для прийняття рішень, то

це стане важливим кроком у напрямку перетворення часткового найму й поділу робочих місць у прийнятні й привабливі форми графіків роботи.

Поділ місць представляє для менеджменту безліч проблем особливого виду:

- 1) об'єднання працівників як партнерів та за їхніми обов'язками;
- 2) заохочення й винагорода спільних трудових зусиль;
- 3) складання специфічного робочого графіка;
- 4) заохочення комунікації між партнерами.

Якщо самі роботодавці є ініціаторами поділу місць, то дуже важливо ретельно проаналізувати специфіку робіт і майбутніх партнерів. Роль роботодавця особливо важлива у визначенні графіків роботи й створенні атмосфери підтримки для тих працівників, які працюють як одна команда. Навіть якщо угода про поділ місць ініціюється самими робітниками, існує потреба в збереженні духу відкритого обміну думками й кооперації. Замість того щоб привести у відповідність потреби окремого робітника і його смаки з його роботою, тепер необхідно робити це відносно двох робітників.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:

1. Які існують системи планування приміщень? Розкрийте їх переваги та недоліки.
2. Висвітліть основні правила розподілу приміщень за пріоритетністю розміщення.
3. У чому полягає організація робочого місця?
4. Класифікуйте ваше робоче місце (вдома, на роботі, в навчальному закладі, на практиці).
5. Охарактеризуйте структуру паспорту робочого місця.
6. Розкрийте вимоги до раціональної організації праці менеджера.
7. Обґрунтуйте доцільність застосування різних систем опрацювання даних за функціональними можливостями.
8. Які існують види засобів оргтехніки залежно від характеру роботи з інформацією?
9. Визначте норми штучного освітлення службових приміщень.
10. Поняття про традиційний робочий тиждень, гнучкий час, перманентний найм на умовах часткової зайнятості, розподіл роботи, стислого (скороченого) тижня.
11. Програми якості життя на виробництві як важливий фактор досягнення поставлених перед організацією завдань.
12. Фактори робочої обстановки, що впливають на здоров'я й безпеку персоналу.
13. Причини нещасних випадків і професійних захворювань.
14. Роль керівника в забезпеченні безпеки праці на підприємстві.
15. Організаційні заходи щодо забезпечення безпеки, їх характеристика.
16. Законодавчі вимоги в області охорони здоров'я й безпеки персоналу організації.

- 7.1. Роль та місце документальної інформації в управлінні підприємством.
- 7.2. Визначення документа. Види документів та їх класифікація.
- 7.3. Документування та документальне забезпечення діяльності підприємства.
- 7.4. Система документації та її класифікація.
- 7.5. Документування управлінської діяльності в організації.

Базові поняття: *інформація, документ, управлінська документація, діловодство, документування, система документації, документальне забезпечення, оригінал та копія документа.*

7.1. Роль та місце документальної інформації в управлінні підприємством

Підприємство можна розглядати як колектив, організацію людей, об'єднаних спільними цілями. Підприємство має певну структуру, внутрішні зв'язки, що забезпечують взаємодію між керівництвом і структурними підрозділами чи працівниками і зовнішні зв'язки з діловими партнерами, підприємствами, органами влади. Зовнішні та внутрішні зв'язки підприємства можна розглядати як інформаційні.

З точки зору технології, *управління підприємством є процесом отримання, опрацювання інформації, прийняття рішення та доведення його до виконавця (передача інформації).*

Найбільш важливою частиною управління є прийняття рішення. Для вироблення правильного рішення необхідна повна, оперативна й достовірна інформація. Повноту інформації характеризує її обсяг, який має бути достатнім для прийняття рішень. Інформація має бути оперативною, тобто такою, щоб за час її передачі та опрацювання стан справ не змінився. Достовірність її визначається ступенем відповідності змісту об'єктивному стану справ.

На робоче місце керівника підприємства чи виконавця інформація має надходити у формі, що полегшує її сприйняття та опрацювання.

Інформація — *це відомості про оточуюче середовище, процеси, які в ньому відбуваються і сприймаються людиною чи спеціальними технічними засобами.*

З точки зору змісту чи сфери діяльності, в якій використовується інформація, умовно її поділяють на управлінську, наукову, технічну та ін. Інформація використовується підприємствами для планування, організації та координації господарської діяльності.

7.2. Визначення поняття «документ». Види документів та їх класифікація

Документальна фіксація інформації є обов'язковим елементом управлінської діяльності. Матеріальними носіями її є документи.

Інформація, що міститься в документах, необхідна для стабільної діяльності будь — якої організації, підприємства. На її основі приймаються відповідні управлінські рішення.

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

Першими документами на Русі були грамоти. Саме слово документ походить з латинської мови — «спосіб доказу», «зразок». В українську мову воно прийшло з російської: за часів Петра I документами стали називати ділові папери, що мали правове (юридичне) значення, тобто слугували доказом чийось прав, підтвердженням законності певних дій.

Згідно з Державним стандартом на термінологію діловодства та архівної справи, **документ** — це засіб закріплення різними способами на спеціальному матеріалі інформації про факти, події, явища об'єктивної діяльності і продукти розумової діяльності людини.

Як носій інформації документ є неодмінним елементом внутрішньої організації кожної установи, підприємства. Документи забезпечують взаємодію всіх підрозділів.

Комунікативна функція документів забезпечує і зовнішні зв'язки установ та підприємств.

Документи використовуються для передачі інформації у часі та просторі, тобто мають координуючу функцію.

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

В управлінській діяльності використовують головним чином текстові документи, інформація у яких зафіксована будь-яким письмовим способом — рукописним, машинописним, типографським. Сукупність документів, оформлених згідно з певними правилами, називають **управлінською документацією**.

Управлінська документація — це система документації, що забезпечує управлінські процеси в суспільстві, на підприємстві, в організації та установі.

Документи створюються для реалізації тієї чи іншої функції. В документі, як правило, переплітається велика кількість функцій — інформаційна, соціальна, комунікативна, управлінська, правова, облікова.

7.3. Документування та документальне забезпечення діяльності підприємства

У процесі адміністративної та господарської діяльності підприємств виникає необхідність у складанні низки документів. Робота з документами займає від 45 до 70 % робочого часу керівників та спеціалістів підприємств сфери обслуговування.

Діловодство — це діяльність, яка охоплює питання документування та роботи з документами при виконанні управлінських функцій і включає всі види робіт по оформленню, виготовленню документів, опрацювання вхідних та вихідних документів, контролю за їх виконанням.

До діловодства відносять документування процесу управління, документаційне забезпечення, роботу з готовими документами, які створені в даній установі або отримані ззовні.

Діловодство в організації встановлює загальні правила документування управлінської діяльності у структурних підрозділах і регламентує порядок роботи з документами з моменту їх створення або надходження до відправлення або передачі до архіву.

Ці правила визначають порядок ведення діловодства, його положення поширюються на всю службу документацію, що створюється засобами обчислювальної техніки, при цьому комп'ютерні (автоматизовані) технології опрацювання документальної інформації повинні відповідати вимогам державних стандартів. Також визначається порядок ведення діловодства щодо документів з обмеженим доступом, а також діловодства при розгляді заяв, скарг та пропозицій.

Правила і рекомендації щодо порядку здійснення діловодних процесів розробляються згідно з вимогами основних положень Єдиної державної системи діловодства, державних стандартів на організаційно-розпорядчу документацію та нормативних актів і методичних рекомендацій Головного архівного управління щодо організації документального забезпечення.

Загальне керівництво роботою служби документального забезпечення здійснює керівник організації або один із його заступників згідно з розподілом службових обов'язків.

Відповідальність за організацію та ведення діловодства відповідно до вимог Єдиної державної системи діловодства, державних стандартів, а також методичне керівництво діловодством у структурних підрозділах покладається на канцелярію. Вимоги керівника цієї служби є обов'язковими для всіх працівників управлінського апарату організації.

Відповідальність за дотримання встановлених правил діловодства, його стан в структурних підрозділах, а також за зберігання і використання документів, що перебувають на виконанні, до передачі їх на архівне зберігання, покладається на керівників підрозділів.

Безпосереднє ведення діловодства у відповідних структурних підрозділах здійснюють діловоди (секретарі, інспектори, офіс-менеджери).

При організації діловодства необхідно керуватися принципами:

- оперативності (швидка та чітка робота з документами), сучасне технічне оснащення (використання ПЕОМ, факсів, ксероксів, засобів малої оргтехніки, що полегшують роботу з документами, нумератори, степлери);

- доцільності всіх діловодних операцій (кожний вид роботи з документами має бути необхідним в діяльності підприємства);

- вмілого поєднання документального забезпечення управління з бездокументальним.

Документування — це процес створення документів.

Документування інформації є обов'язковою умовою віднесення до інформаційних ресурсів. Здійснюється воно в порядку, який визначається органами державної влади, відповідальними за організацію діловодства та стандартизацію документів.

Документування включає наступні операції: підготовка, складання, узгодження, оформлення та виготовлення документів.

На підприємстві має бути встановлений єдиний порядок (єдині вимоги) до складання документів та роботи з ними. Він може бути закріплений інструкцією по діловодству (документальному забезпеченню управління підприємством) або доведений до співробітників у вигляді спеціальних інструктажів, практичних занять і відповідати критеріям оцінки якості документування систем управління (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ЯКОСТІ ДОКУМЕНТУВАННЯ В СИСТЕМАХ УПРАВЛІННЯ

Принцип документування	Документація	
	Процес — фіксація, передавання, використання, зберігання документів	Система-комплекс взаємопов'язаних документаційних систем і підсистем
Доцільність	Відсутність можливості використання бездокументаційних каналів зв'язку	Відповідність процедурам реалізації управління і відсутність надлишкової інформації
Достовірність	Достовірність вихідної інформації та відсутність помилок	Об'єктивність відображення фактів, чітка термінологія
Повнота	Достатність інформації для прийняття рішень	Відповідність чинним уніфікованим системам, стандартам
Правомірність	Відповідність чинному законодавству, правильність оформлення	Те саме
Системність	Комплексність раціоналізації документообігу	Поєднання уніфікованих стандартних систем і підсистем в галузевому, функціональному і територіальному розрізах
Технологічність	Пристосованість форм документів для машинної обробки на робочому місці	Пристосованість уніфікованих систем до автоматизованої обробки
Оперативність	Мінімальне пролежування документа	Адаптивність, рухливість документаційних систем і підсистем

Використання стандартів під час документування має на меті забезпечити юридичну силу документів, сприяти їх оперативному виконанню з наступним використанням в довідкових та наукових цілях, створити передумови для автоматизованої обробки інформації, що в них міститься, оперативного її пошуку, скоротити затрати на документування та опрацювання документів.

Враховуючи рекомендації стандартів, можна створити альбом (справу, файл) зразків документів, що найчастіше використовуються в практичній діяльності підприємства, які надалі будуть застосовуватися його працівниками.

**МЕТОДИ КОНТРОЛЮ ЗА СТАНОМ
ДОКУМЕНТАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ**

Об'єкт контролю	Методи контролю
Наявність і виконання інструкції з документального забезпечення управління	Вибіркова перевірка виконання основних вимог інструкції
Наявність і виконання посадових інструкцій секретарем, діловодом, інспектором з контролю виконання та іншими працівниками діловодства	Вибіркова перевірка виконання основних вимог інструкції. Відсутність конфліктів, зумовлених неправильним розподілом функцій
Наявність і використання бланків, якість оформлення документів	Перевірка оформлення основних видів документів
Оперативність документообігу	Перевірка картотек, журналів і документів з точки зору наявності відмітки про виконання і дотримання термінів проходження документів в апараті управління. Виявлення причин, що затримують проходження документів
Наявність і використання карткової системи реєстрації документів	Перевірка картотеки
Дотримання виконавської дисципліни	Виявлення динаміки зниження (збільшення) питомої ваги документів, строк виконання яких не витримано, в загальному обсязі виконаних документів, а також причини затримки
Наявність і використання номенклатури справ	Перевірка наявності справ, передбачених номенклатурою, і не врахованих справ, правильності їх ведення
Організація зберігання документів	Перевірка і забезпечення засобів зберігання документів у робочий і неробочий час, наявність відповідальних за це осіб
Обсяг документообігу	Виявлення динаміки зниження (збільшення) кількості опрацьованих документів в апараті управління. З'ясування причин збільшення обсягу документообігу.
Організація роботи з пропозиціями, заявами і скаргами громадян	Перевірка виконання службою документального забезпечення відповідних інструкцій, строків виконання, правильності обліку, реєстрації і зберігання документів
Підготовка і передача справ у відомчий архів	Перевірка роботи експертної комісії, протоколів її засідань, дотримання строків списання справ і правил передавання їх у відомчий архів
Нормування праці персоналу, зайнятого документальним обслуговуванням (секретарі, діловоди та ін.)	Наявність норм часу і перевірка їх виконання.
Підвищення кваліфікації діловодного персоналу	Перевірка періодичності навчання працівників служби документального забезпечення в інститутах підвищення кваліфікації, на курсах і семінарах

Робота з документами підприємства складається з таких етапів: приймання, розподіл, контроль виконання, довідкова робота, формування справ, передархівна обробка, використання, зберігання документів.

Ступінь досконалості технологічної схеми роботи з документами визначається оперативністю пересування та виконання документів та ефективністю забезпечення керівництва підприємства документованою інформацією.

7.4. Система документації та її класифікація

У зв'язку із швидким зростанням обсягу інформації, яка використовується в управлінні, значення діловодства суттєво підвищується. Це потребує його систематичного удосконалення, підвищення рівня знань та кваліфікації управлінських працівників в галузі документування та документаційного забезпечення обслуговування процесу управління.

Без упорядкування інформаційної бази, удосконалення документаційних процесів неможливо вирішити питання комп'ютеризації управління. Найвища ефективність від використання ПЕОМ може бути досягнута шляхом упорядкування всієї вихідної інформації, масовими носіями якої є документи. Впровадження автоматизованої обробки інформації дозволяє не тільки підвищити продуктивність праці, а й створювати необхідні умови для творчої, аналітичної праці.

Значну роль в справі упорядкування роботи з документами, оптимізації документаційних процесів у масштабі країни відіграє Єдина державна система діловодства (ЄДСД). Це науково упорядкований комплекс правил, нормативів та рекомендацій по веденню діловодства починаючи з надходження або створення документа до здачі його в архів.

Документальне забезпечення — комплекс операцій з готовими документами (рис. 7.1).

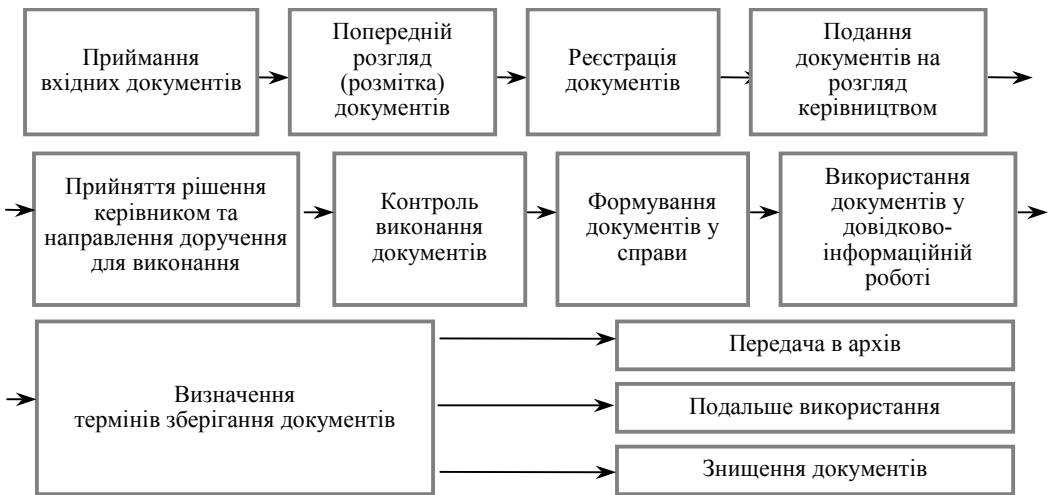


Рис. 7.1. Документальне забезпечення на підприємстві.

Основні положення ЄДСД складаються із загальної частини, восьми тематичних розділів та додатків. Тут сформульовані загальні правила документування управлінської діяльності, викладено принцип уніфікації документів, вимоги до формулярів організаційно-розпорядчих документів, до побудови текстів документів, їх мови та стилю. Загальнодержавна система складається з численних підсистем, які перебувають на нижчих ступенях ієрархії. Виділяють функціональні та галузеві системи документації.

Функціональні системи (планова, матеріально-технічного постачання, звітно-статистична, облікова) характерні для центральних органів функціонального призначення. (Мінфін, Держкомстат, податкова адміністрація тощо). Функціональні системи тісно пов'язані між собою (система планової та облікової документації). Галузеві системи функціонують в органах галузевого управління (міністерства, відомства, галузеві відділи держадміністрації). Вони відображають специфіку тієї чи іншої сфери діяльності.

В додатках ЄДСД наведено приблизний перелік документів, які підлягають контролю за виконанням.

Обов'язковою умовою раціональної організації діловодства є автоматизація процесів діловодства. В ЄДСД пропонуються варіанти типових комплектів технічних засобів для механізації операцій з документами.

КЛАСИФІКАЦІЯ ДОКУМЕНТІВ

Класифікаційні ознаки	Групи документів
За змістом (спеціалізацією)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Загальні ▪ З адміністративних питань ▪ Спеціалізовані (облікові, фінансові, комерційні тощо)
За призначенням	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Організаційно-розпорядчі ▪ Фінансово-розрахункові ▪ З постачання та збуту ▪ З особового складу
За походженням	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Офіційні ▪ Особисті
За місцем складання	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Внутрішні ▪ Зовнішні
За джерелами виникнення	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Первинні (вхідні) ▪ Похідні (вторинні)
За технікою відтворення	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Рукописні ▪ Друковані ▪ Фотокінодокументи ▪ Звукові (аудіовізуальні)
За формою	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Індивідуальні ▪ Стандартні, типові ▪ Трафаретні
За видом носія	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Паперові ▪ На фотокіноплівці, на відеоплівці. ▪ На магнітних (оптичних) носіях. ▪ На екрані
За ступенем гласності	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Звичайні ▪ Для службового користування ▪ Секретні, з грифом «КТ» (комерційна таємниця) ▪ Цілком секретні
За терміном виконання	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Звичайні (безстрокові) ▪ Термінові
За кількістю питань	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Прості ▪ Складні
За стадіями створення	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Оригінали ▪ Чернетки ▪ Копії (виписки, дублікат)
За терміном зберігання	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Постійного зберігання ▪ Тривалого зберігання (понад 10 років) ▪ Тимчасового зберігання (до 10 років)

Розглянемо деякі з ознак класифікації.

Так, за походженням офіційні документи (службові) створюються установою або посадовою особою та оформляються у регламентованому порядку, а особисті — стосуються конкретної особи і створюються за межами сфери службової діяльності, тобто є іменними.

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

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

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

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

4. Документація з особового складу відображає всі кадрові питання організації від забезпечення кадрами до їх переміщення, професійного вдосконалення, якісного складу тощо

За кількістю питань, які в них відображені, виділяють документи прості, що містять одне питання, та складні — що містять декілька питань.

За місцем складання (виникнення) документи поділяються на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх належать такі, що готуються, оформляються і виконуються в межах тієї установи, де вони були складені. До зовнішніх відносять отримані організацією ззовні (вхідні) або направлені нею за свої межі (вихідні) документи.

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

За стадією виготовлення розрізняють чернетки, оригінали та копії. Рукописний або машинописний документ, який відображає роботу автора над текстом, тобто опрацювання документу, є чернеткою.

Оригінал — документ, створений індивідуальним або колективним автором.

Копія — повторне, абсолютно точне відтворення оригіналу, завірене у встановленому порядку.

Зі службовими документами, що не підлягають розголошенню, можуть ознайомлюватися тільки працівники організації, які мають до них безпосереднє відношення. Ознайомлення інших осіб, видача їм документів чи копій, довідок або відомостей службового характеру допускається тільки з дозволу керівництва організації.

Публікація службових документів у пресі, оголошення по радіо, телебаченню, використання в доповідях, лекціях, виступах здійснюється відповідно до Закону України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 року № 2657-ХІІ.

Мовою діловодства і документації, а також взаємовідносин з органами державної виконавчої влади, міністерствами, відомствами, підприємствами, громадськими організаціями та громадянами в Україні є українська мова. У випадках, передбачених законами, мовою діловодства, документації та взаємовідносин із зазначеними вище органами та громадянами поряд з українською може бути мова більшості населення тієї чи іншої місцевості або мова, прийнятна для населення даної місцевості.

7.5. Документування управлінської діяльності в організації

Документування управлінської діяльності полягає у фіксації за встановленими правилами на папері або інших носіях управлінських дій в процесі їх здійснення або за їх підсумками, тобто у створенні управлінських документів.

Підставою для створення документів є необхідність засвідчення наявності і змісту управлінських дій, передача, зберігання і використання інформації протягом певного часу або постійно.

Управлінські документи за найменуванням, формою і складом реквізитів мають відповідати державним стандартам та іншим нормативним документам на організаційно-розпорядчу документацію.

Для забезпечення належної організації документування керівництвом визначається конкретний комплекс документів, необхідних і достатніх для документування діяльності організації.

Відбір форм і видів документів, необхідних для виконання управлінських та інших функцій здійснюється відповідно до переліків форм і видів документів, які розробляються для всіх напрямів діяльності організації і затверджується її керівником.

Управлінська діяльність організації здійснюється шляхом видання розпорядчих документів. Видання їх здійснюється відповідно до повноважень, визначених статутом, а також нормативними актами, прийнятими Комітетом у межах своєї компетенції.

Згідно зі статутом організація видає такі розпорядчі документи: накази, постанови та розпорядження.

Підставою для прийняття розпорядчих документів в організації є:

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

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

3. Потреба у правовому регулюванні діяльності апарату управління.

Розпорядчі документи видаються обов'язково:

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

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

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

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

В інших випадках питання про необхідність видання розпорядчих документів вирішуються керівництвом організації.

Вирішення найбільш важливих питань, а також питань, що стосуються всіх або декількох структурних підрозділів, викладається, як правило, в наказах. Конкретні питання виконання і уточнення прийнятих рішень викладаються у розпорядженнях керівництва організації.

Розпорядчі документи, прийняті на основі єдиноначальності, не можуть скасовувати або змінювати розпорядчі документи колегіального органу.

З питань, що становлять взаємний інтерес і входять до компетенції різних органів, приймаються спільні розпорядчі документи. Ці документи приймаються у формі, що визначається органом, який готує проект відповідного документа.

Розпорядчі документи, що надходять до організації від вищих органів, якщо спосіб доведення не визначений у самому документі, доводяться до апарату управління в порядку, визначеному керівництвом.

Це може здійснюватися шляхом:

- видання самостійних розпорядчих документів (наказів, розпоряджень, планів, заходів, графіків тощо), в яких викладається зміст одержуваного документа і засоби його виконання або вказівки на дії, що їх повинен здійснити виконавець;

- розсилання копій документа, якщо він не потребує конкретизації завдань з його виконання або надісланий до відома;

- ознайомлення виконавців чи осіб, яких стосується даний документ, під розпис.

При потребі документи вищих органів розсилаються структурним підрозділам у вигляді ксерокопій разом із супровідним листом за підписом керівника структурного підрозділу в межах його повноважень.

Документи, що видаються на підставі розпорядчих документів вищих органів, повинні мати посилання на них із зазначенням найменування цих документів, дати, номерів і назв (заголовків).

Хід обговорення питань і рішення, що приймаються на засіданнях колегій, нарадах, фіксуються в протоколах. Протоколи оформляються на підставі записів, зроблених у ході засідань.

У разі якщо засідання стенографується, розшифрована і оформлена належним чином стенограма додається до протоколу.

Якщо хід засідання фіксується на магнітній плівці шляхом запису на магнітофоні чи диктофоні, то після засідання записані тексти виступів друкуються, додаються до матеріалів засідання, а також використовуються при складанні протоколів і рішень. Магнітні плівки із записами засідань передаються до архіву і зберігаються на загальних підставах.

Рішення доводиться до відома виконавців шляхом надсилання їм виписок з рішень або їх копій.

При здійсненні оперативних зв'язків з вищими органами, міністерствами, відомствами, підприємствами, організаціями і окремими громадянами в межах їхньої компетенції можна направляти листи, які мають право підписувати керівництво відповідно до розподілу обов'язків.

Якщо документ потребує негайного виконання, передача тексту службового документа може здійснюватися по телефону (телефонограма), телеграфу або факсу, що оформляється за встановленими правилами.

Робота з документами

Письмові документи — це не тільки важливе джерело інформації для менеджера, але й засоби інформування інших працівників підприємства та спосіб доведення до виконавців прийнятих рішень. Прочитання і аналіз документів, накладення резолюцій, віз, оцінка відповідності щодо правил документування адміністративних, планових, фінансових та інших рішень, підписання документів, листування вимагають від менеджера навичок роботи з ними: скорочитання, дотримання правил складання резолюцій, знання діловодства і застосування сучасних засобів організаційної техніки.

Під час підготовки документації менеджера слід чітко викладати свої думки в документах, щоб їх неможливо було двояко тлумачити. Слід пам'ятати і про те, що багатослівність заважає сприйняттю документа.

На кожній стадії складання документа — від початкового накреслення проекту до підписання кінцевого варіанту тексту — слід виявляти максимум уваги, враховуючи, що будь-яка зразу не виправлена неточність може зберегтися, тому що око до неї «звикає». Резолюція менеджера — це своєрідний висновок на документі. Вона має бути чіткою і стислою. Загальні резолюції «До відома і виконання», «Прошу розібратися» — часто є недостатніми. Якщо документ передається виконавцю і зі змісту зрозуміла суть справи, то краще обмежитися зазначенням прізвища виконавця «С.П. Іванову. Підпис. Дата». Якщо, згідно з документом, треба провести додаткову роботу, яка відрізняється від звичайно виконуваної працівниками діяльності, тоді резолюція може бути більш багатослівною.

Копії документів, розмножені для розсилання, підписує особисто менеджер. Це підвищує значимість документа. Підпис менеджера має бути розбірливим. Одним із найдієвіших способів заощадження часу і засобів на листування є впровадження типових текстів для регулярної кореспонденції. Це дає можливість зекономити час на складання і прочитання листів у 3—5 разів.

Інтерес становить також складання кореспонденції за системою «відповідь-блискавка». У цьому випадку лист пишеться безпосередньо на бланку отриманого листа і надсилається відправнику. На підприємстві залишається копія цього листа з відповіддю.

Заповнення трафаретного тексту, написаного на бланку типового аркуша друкарським способом, скорочує у вісім разів витрати часу порівняно зі звичайною підготовкою листа. Прочитання трафаретних листів також прискорюється настільки, що забезпечує більшу ефективність їх застосування в адресата, зокрема у менеджера.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:

1. Розкрийте роль та місце документальної інформації в управлінні підприємством.
2. Дайте визначення документа.
3. Які Ви знаєте види документів.
4. Наведіть класифікацію документів.
5. Що означає процес документування.
6. опишіть складові документального забезпечення діяльності підприємства.
7. Розкрийте поняття системи документації.
8. Наведіть класифікацію системи документації.
9. Що означає поняття уніфікації управлінських документів?
10. Розкрийте поняття стандартизації управлінських документів.

ОРГАНІЗАЦІЯ ДОКУМЕНТООБІГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ



- 8.1. Поняття документообігу на підприємстві.
- 8.2. Складання номенклатури та формування справ.
- 8.3. Приймання, розгляд і реєстрація документів.
- 8.4. Робота з вихідними документами.
- 8.5. Типові терміни виконання документів.
- 8.6. Організація контролю за виконанням документів.
- 8.7. Робота з листами, пропозиціями, заявами та скаргами громадян.

Базові поняття: *раціональна обробка текстових матеріалів, вимоги до раціоналізації організації документообігу, уніфікація та стандартизація документів, засоби раціональної обробки текстових матеріалів, маркування тексту, розгляд документів, раціональні технології листування, розподіл вхідних документів, напрями та переваги попереднього розгляду документів, вихідні документи, методи контролю за станом документального забезпечення управління.*

8.1. Поняття документообігу на підприємстві

Під документообігом розуміють рух документів на підприємстві з моменту їх отримання або створення до завершення виконання або відправки на архівне зберігання.

ЄДСД встановила основні принципи організації документообігу — проходження документів має бути оперативним, цілеспрямованим, тобто, виключати зворотні, зигзагоподібні та інші маршрути. Має діяти принцип одноразового перебування документа в одному структурному підрозділі або у одного виконавця.

Існує чітка система послідовних операцій з документами:

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

Основу правильної організації обігу документів становить чітке розмежування функцій і обов'язків між працівниками підприємства.

Вимоги до раціоналізації організації документообігу та напрями його удосконалення наведені на рис. 8.1, 8.2.

Точне знання обов'язків підвищує відповідальність кожного співробітника, при цьому виключає дублювання операцій при роботі з документами. Відповідний розподіл праці у такому разі закріплюється в посадових інструкціях і функціональних обов'язках.

Передача документів на всіх етапах проходження (на розгляд, виконання, від одного виконавця до іншого) здійснюється тільки через працівника, який відповідає за діловодство, за резолюцією керівника підприємства.

З метою раціональної організації діловодства на підприємствах, необхідно визначити ті потоки документообігу, які найбільше впливають на здійснення основних функцій підприємства. Вивчення інформаційних потоків дає можливість визначити завантаженість структурних підрозділів прийняттям, передачею та опрацюванням документальної інформації (рис. 8.3).

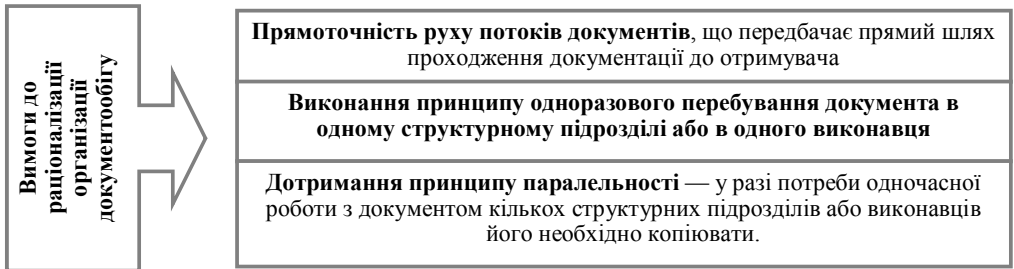


Рис. 8.1

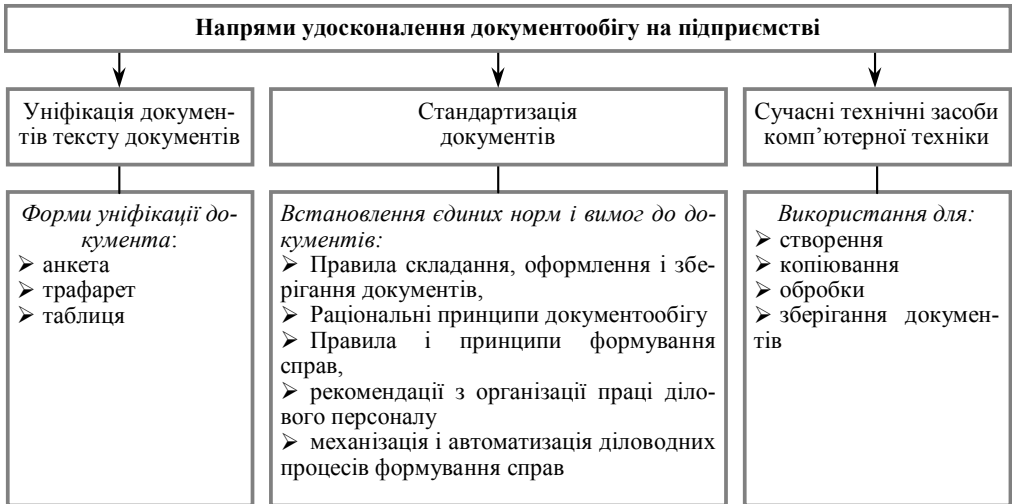


Рис. 8.2

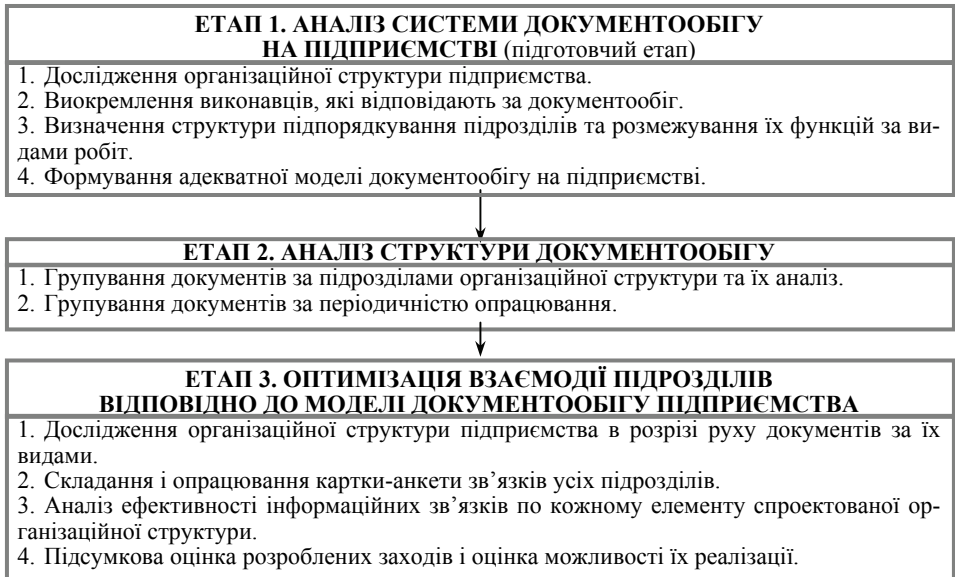


Рис. 8.3. Оцінка аналізу й оптимізації документообігу на підприємстві

Організація документообігу значною мірою залежить від обсягу кореспонденції. Обсяг документообігу є одним з найважливіших показників управлінської діяльності підприємства.

Прийом і опрацювання вхідних документів здійснює секретар-референт.

Документи, що надходять на підприємство, проходять такі етапи:

- ◆ первинне опрацювання;
- ◆ попередній розгляд;
- ◆ реєстрація;
- ◆ розгляд документів керівництвом;
- ◆ направлення на виконання;
- ◆ контроль виконання;
- ◆ виконання документів;
- ◆ підшивка документів до справи.

Первинне опрацювання кореспонденції полягає у перевірці правильності доставки та цілісності вкладень; фіксуванні факту надходження документа та підготовці кореспонденції, доставленої не за призначенням.

При перевірці цілісності вкладень всі конверти, за винятком тих, що мають позначку (особисто) та листів на адресу громадських організацій, розкриваються.

При цьому перевіряється цілісність конверта та вкладення. При виявленні пошкоджень, відсутності документів чи додатків до них, слід повідомити кореспондента.

Сортування здійснюється на:

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

Анонімні звернення не реєструються.

Конверти, які надходять з кореспонденцією, зберігаються та додаються до документів:

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

Інші конверти знищуються.

Для фіксування факту надходження на документі, який підлягає реєстрації; про- ставляється реєстраційний штамп на полі реквізиту «відмітка про надходження», де записується дата отримання документа — це факт реєстрації документа.

Прийняття управлінського рішення по конкретному документу — одна із основних функцій керівника, вирішальна ланка в технології управління.

8.2. Складання номенклатури та формування справ

Класифікація документів — це поділ усіх документів за певними ознаками на справи.

Справою називається сукупність документів, сформованих за якоюсь ознакою, зібраних у тверду обкладинку, оформлених за чіткими правилами.

Практичне діловодство користується такими ознаками групування документів у справі:

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

Можуть бути й інші ознаки класифікації. Це залежить від конкретних умов діяльності конкретної організації чи фірми.

Основним видом роботи, що забезпечує систематизацію документів у діловодстві, є складання номенклатури справ.

Номенклатура справ — це систематизований список справ, що заведені в діловодстві підприємства; вона призначена для обліку і групування виконаних документів у справи, включає всі справи підприємства, журнали реєстрації, довідкові картотеки.

Не включаються до номенклатури науково-технічні документи та друковані видання.

Номенклатура справ потрібна для швидкого пошуку документів за їх змістом і видами. Від її якості залежить оперативність роботи з документами та надійність їх зберігання. Наявність номенклатури справ у кожній установі, організації, підприємстві обов'язкова.

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

Наприклад:

01 — директор,

02 — юристконсульт

04 — головний бухгалтер

На початку кожного розділу вказуються найважливіші для діяльності підприємства документи, накази, протоколи, акти. Після цього наводяться листування та інші інформаційно-довідкові документи. У кінці розділів — журнали обліку чи довідкові картотеки.

Заголовки справ мають бути короткими і відповідати змісту документів, що перебувають у даній справі.

Номенклатура справ підписується секретарем-референтом і затверджується керівником підприємства. Вона складається, як мінімум, у трьох примірниках. Перший зберігається у справі, другий є робочим і вивішується на стінці шафи зі справами, третій передається до архіву підприємства.

Протягом року до номенклатури можуть вноситися заголовки нових справ. Для цього між розділами номенклатури слід залишати пропуски. Заведеною номенклатурою можна користуватися кілька років, якщо не відбувається значних змін у структурі й функціях підприємства.

При формуванні справ слід дотримуватися таких вимог:

- документи різних термінів зберігання формуються в різні справи;
- статут підприємства та інші установчі документи формуються в окрему папку;
- контракти підприємства поділяться на дві групи, що зберігаються в різних справах. Перша група — комерційні контракти; друга — трудові контракти з працівниками;
- накази по виробничій діяльності формуються окремо від наказів по особовому складу;
- особові справи, особові картки формуються за алфавітом прізвищ співробітників підприємства;
- документи обмеженого доступу з грифом «КТ» або «Конфіденційно» формуються окремо від решти документів.

Для формування справ використовують звичайні канцелярські папки, розраховані на 200 аркушів. Останнім часом надходять папки імпортного виробництва, у яких обсяг підшитого матеріалу можна збільшити у кілька разів.

8.3. Приймання, розгляд і реєстрація документів

8.3.1. Приймання документів

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

У канцелярії розкриваються всі конверти, за винятком тих, що мають напис «особисто» чи адресованих громадським організаціям установи (профкому, жіночій раді тощо).

При розкритті конвертів перевіряється їх цілісність, а також відповідність номерів на документах і конвертах. У разі відсутності документа або додатків до нього, невідповідності номера на конверті номеру документа складається акт у двох примірниках, один з яких надсилається відправнику, а другий залишається в канцелярії. Зразок акта наведено у додатку 1.

Якщо виявлено пошкодження конверта, необхідно зробити відповідну позначку в поштовому реєстрі.

Зберігати конверти і додавати їх до документів слід лише тоді, якщо за ними можна встановити адресу відправнику, час відправки і отримання, якщо на конверті відсутні окремі документи чи номери документів не відповідають номерам на конвертах. Конверти додаються також до судових, арбітражних справ, позовних заяв і касаційних скарг та листів, заяв і скарг громадян.

Неправильно оформлені (не підписані, не засвідчені), пошкоджені або надіслані не за адресою документи повертаються відправнику чи пересилаються за належністю.

8.3.2. Розгляд документів

Попередній розгляд документів здійснює керівник канцелярії установи або інша, призначена для цього особа відповідно до розподілу функціональних обов'язків.

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

У ході попереднього розгляду документів варто керуватися Положеннями про установу та її структурні підрозділи, посадовими інструкціями, класифікаторами ділянок та питань діяльності установи, номенклатурами справ, схемами руху документів.

Керівництву або власнику установи насамперед передаються документи урядових та інших вищих органів, а також найважливіші документи, що містять інформацію з принципів питань діяльності установи і потребують їх вирішення. Інші документи передаються структурним підрозділам і виконавцям за призначенням. Наслідки розгляду документів фіксуються в резолюції.

З метою забезпечення ритмічності роботи канцелярія за погодженням з керівництвом установи чи її власником розробляє графіки доставки кореспонденції підрозділам.

8.3.3. Реєстрація документів

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

Реєстрація документів — це запис необхідних відомостей про документи з позначкою на них індексу та дати реєстрації. Мета реєстрації — забезпечення обліку, контролю за виконанням та оперативності пошуку документів.

Основним принципом реєстрації документів є однократність. Кожний документ має бути зареєстрований лише один раз.

Вхідні документи реєструються в день отримання, вихідні та внутрішні — в день підписання. Реєстрація проводиться централізовано — в канцелярії підприємства. На лицьовому боці першого аркуша в правому нижньому куті проставляється реєстраційний штамп, який фіксує дату надходження документа.

Документи, що не підлягають реєстрації, передається за призначенням. Реєстраційний індекс вхідного документа складається з порядкового номера, індексу структурного підрозділу та індексу справи за номенклатурою, в яку буде підшито документ або його копія.

Вхідні відповідні документи, які не потребують відповіді на них, одержують індекс ініціативних вихідних документів. Відповідно вхідні, на які треба давати відповідь, реєструються як ініціативні за новим реєстром.

Всі документи залежно від призначення, поділяються на *вихідні* (якщо направляються до іншої організації), *вхідні* (якщо надходять з інших організацій) та *внутрішні* (якщо готуються, оформляються та використовуються чи виконуються в межах підприємства).

У свою чергу, вихідні та внутрішні документи, залежно від змісту поділяються на ініціативні та відповідні. **Ініціативним** називається документ, що містить запитання до іншої організації, на яке буде отримана відповідь. **Відповідним** називається документ, що містить відповідь на Отримане запитання.

Направлення листів відбувається: на вимогу вищих галузевих та функціональних органів; на прохання сторонніх організацій, підприємств та установ; при здійсненні оперативного зв'язку; на прохання громадян.

Передача вхідних документів керівнику має здійснюватися після реєстрації в машино-орієнтованій реєстраційно-контрольній картці (РКК). Перелік реквізитів РКК наведено у табл. 8.1.

Таблиця 8.1

**ПЕРЕЛІК ОБОВ'ЯЗКОВИХ РЕКВІЗИТІВ ДЛЯ ЗАПОВНЕННЯ
МАШИНО-ОРІЄНТОВАНОЇ РЕЄСТРАЦІЙНО-КОНТРОЛЬНОЇ КАРТКИ**

Реквізити	Пояснення до заповнення
Вид документа	Заповнюється відповідно до назви документа, що реєструється. Під час реєстрації листів графа не заповнюється
Автор, кореспондент	Під час реєстрації документа, що надійшов, зазначається назва установи (особи) — автора документа. При реєстрації документа, що відправляється, записується назва установи (особи) — кореспондента. Допускається застосування скороченої назви організації
Дата складання документа	Дата, надана документу установою–автором, переноситься на РКК трьома парами арабських цифр (число, місяць, рік)
Індекс документа	Індекс, наданий документу автором переноситься на РКК з документа, що надійшов або відправляється
Дата надходження	Дата надходження документа в установу переноситься на РКК також трьома парами арабських цифр (число, місяць, рік)
Індекс надходження	Індекс, наданий документу установою–одержувачем, переноситься під час реєстрації надходження на РКК — з реєстраційного штампа. Після виконання документу доповнюється номером справи за номенклатурою справ або іншими індексами
Заголовок або короткий зміст документа	Переноситься заголовок, сформульований на документі, у разі відсутності формулюється згідно з правилами
Резолюція	Переноситься на РКК з документа основний зміст доручення, автор і дата резолюції
Відповідальний виконавець	Прізвище, ініціали відповідального виконавця переносяться з резолюції, можливе зазначення номера телефону
Термін виконання	Ставляться число, місяць, рік трьома парами арабських цифр. Під час реєстрації ініціативного документа, що відправляється, записується дата очікуваної відповіді
Позначка про виконання	Короткий запис про вирішення питання або дата та індекс документа відповіді

Склад обов'язкових реквізитів у разі необхідності може бути доповнений: відомості про виконавця, його розписка про одержання документа, хід виконання, додатки тощо. Порядок розміщення реквізитів визначає фірма.

Керівник підприємства, розглядаючи вхідний документ, повинен визначити виконавця, дати чіткі й конкретні вказівки щодо виконання і встановити реальні терміни.

Прийняття управлінського рішення по конкретному документу — одна з основних функцій керівника, вирішальна ланка в технології управління.

Документи, які відправляються з підприємства, називаються вихідними.

Опрацювання вихідних документів включає такі операції:

- складання проекту документа;
- узгодження проекту документа;
- перевірка правильності оформлення проекту документа секретарем;
- підписання документа керівником (затвердження за необхідності);
- реєстрація документа;
- відправка документа адресату;
- підшивка другого екземпляра (копії) документа до справи.

Проект вихідного документа складається виконавцем, правильність його оформлення перевіряється секретарем-референтом підприємства.

Вихідні документи оформляються в двох екземплярах, за винятком факсів і телефонограм, які мають бути в одному екземплярі.

Вся кореспонденція, яка підлягають відправці, здається секретарю-референту в день підписання, а та, що надійшла в другій половині дня — не пізніше першої половини наступного дня. Документи передаються повністю оформленими, підписаними та зареєстрованими.

Секретар-референт, який оформляє підписані документи на відправку за призначенням, повинен:

- перевірити правильність адреси одержувача;
- перевірити наявність підпису на першому екземплярі документа;
- поставити на документі номер листування;
- поставити на документі посилання на вхідний пропуск;
- вказати на копії документа дату підписання та номер листування;
- перевірити наявність додатка, вказано виконавцем у листі;
- внести в копії документа всі поправки, доповнення, зроблені під час підписування оригіналу;
- поставити на першій сторінці супроводжуючого листа штамп (належить поверненню), якщо документ, який надсилається, має бути повернутим.

Неправильно або неохайно оформлені документи, а також оформлені, на низькому культурному рівні, повертаються керівнику підприємства.

Вихідні телеграми та телефонограми мають порядкову нумерацію та реєструються для обліку у всіх формах (журналах, реєстрах) в тому порядку, що й і інша кореспонденція.

Реєстраційні номери документів присвоюються у наростаючому порядку:

- ініціативні вхідних документи та ініціативні вихідні в межах кожної з цих груп;
- розпорядчі (накази, накази по особовому складу) та протоколи нарад — в межах справи, до якої вони відносяться;
- внутрішні документи — в межах справ, до яких вони відносяться.

Зразки журналів реєстрації вхідних, вихідних та внутрішніх документів наведені на рис. 8.4, 8.5.

Порядковий номер	Куди і кому направлена кореспонденція	Короткий зміст	Індекс підрозділу
1	2	3	4

Рис. 8.4. Журнал реєстрації вихідних та внутрішніх документів.

Дата надходження та індекс документа	Кореспондент та індекс одержаного документа	Короткий зміст	Кому направлений документ на резолюцію	Резолюція (чи кому направлено документ)	Позначка про виконання документа
1	2	3	4	5	6

Рис. 8.5. Журнал реєстрації вхідних документів

Реєстраційні номери вхідних і вихідних документів складаються з порядкового номера документа, умовного позначення структурного підрозділу чи посадової особи, номера справи, до якої буде підшитий документ або його копія. Наприклад, номер документа 81/02-04 засвідчує, що 81 — порядковий номер документа в журналі реєстрації, 02-04 — номер справи по номенклатурі. Можуть бути й інші системи реєстрації.

У практичній діяльності організації використовуються дві реєстраційні форми: журнали та картки, що мають такі графи: індекс (номер) документа; дата документа; автор документа (внутрішня організація) — для вхідних документів; адресат (кореспондент) — для вихідних документів; резолюція, виконавець; строк виконання; відмітка про виконання; номер справи.

Фірми на власний розсуд можуть обирати оптимальний склад реєстраційних граф для оперативного використання наявної у них інформації. Як правило, реєстрація документів здійснюється централізовано. Децентралізована реєстрація допускається в установках з обсягом документообігу понад 10 тисяч на рік, з територіально роз'єднаними структурними підрозділами та у випадках, зумовлених специфікою діяльності фірми. Місце реєстрації закріплюється в інструкції діловодства. Реєструються документи з метою забезпечення їх обліку та контролю виконання.

Реєстрації підлягають всі документи, що потребують обліку виконання і використання (розпорядчі плани, звіти, обліково-статистичні, бухгалтерські, фінансові тощо) — як ті, що створюються і використовуються на фірмі так і ті, що надходять з інших установ від і приватних осіб.

Кожний документ реєструється лише один раз: вхідні — у день надходження або не пізніше наступного дня якщо документ надійшов у неробочий час, створені — у день підписання або затвердження. У разі передачі зареєстрованого документа з одного структурного підрозділу в інший повторно він не реєструється.

Реєстрація документів проводиться в межах груп залежно від найменування, виду, авторів і змісту. Окремо, наприклад, реєструються урядові документи, накази керівника та накази відносно особового складу, про відрядження, рішення колегії, акти ревізій фінансово-господарської діяльності, бухгалтерські звіти, заявки на матеріально-технічне постачання. У процесі реєстрації документам даються умовні позначення — реєстраційні індекси, які складаються з порядкових номерів у межах типу документів, що реєструються і доповнюються індексами за номенклатурою справ, питань діяльності, кореспондентів тощо.

Для реєстрації всіх категорій вхідних і створених документів у державних установах застосовується реєстраційно-контрольна картка, придатна для опрацювання засобами обчислювальної техніки. У невеликих фірмах з обсягом документообігу 500–600 на рік допускається журнальна форма реєстрації.

При картковій формі реєстрації вид і визначення кількості картотек залежить від конкретних потреб. В установах, де довідкові картотеки ведуться в структурних підрозділах, реєстраційні картки складаються у двох примірниках (для канцелярії і структурного підрозділу, якому вона передається разом з документами). У разі вилучення документа для контролю виготовляються три примірники картки.

Для зручності реєстраційні картки групуються в обліково-довідкові картотеки, які заводяться окремо на кожний календарний рік. Такі картотеки, як правило, складаються з двох частин — виконаних і невиконаних документів. Перша частина використовується для пошуку виконаних документів з певного питання, друга — для пошуку документів у процесі їх виконання за виконавцями, кореспондентами або строками виконання. Якщо реєстраційних карток багато, їх розкладають по розділах за напрямками діяльності фірми, покладеними в основу назв її структурних підрозділів.

У процесі виконання документів картки з розділів першої частини з проставленими на них необхідними позначками переставляються у відповідний розділ і рубрику другої частини картотеки.

При журнальній формі реєстрації документів рекомендовано вести такі журнали:

- а) урядових документів;
- б) наказів керівника установи з основної діяльності;
- в) наказів щодо особового складу;
- г) відряджень;
- д) рішень колегії фірми;
- е) актів ревізій фінансово-господарської діяльності тощо.

Автоматизована реєстрація документів здійснюється централізовано в місцях, обладнаних засобами обчислювальної техніки.

Запис здійснюється з РКК, складеної на базі обов'язкових реквізитів реєстрації, що забезпечують сумісність програмних і технічних засобів, або шляхом прямого вводу з документа реквізитів реєстрації.

При автоматизованій реєстрації формується банк реєстраційних даних, а за наявності комп'ютерної мережі — центральний банк реєстраційних даних.

Автоматизовані банки даних забезпечують працівників апарату управління інформацією про всі документи і місце їх знаходження за допомогою вводу інформації на дисплей і виготовлення машинограм. При частковій автоматизації пошукових операцій повинна додержуватися сумісність традиційної і автоматизованої систем реєстрації і пошуку.

Пошук необхідної інформації, як правило, здійснюється централізовано на автоматизованих місцях реєстрації та опрацювання інформації. Користувач повинен мати можливість у будь-який момент одержати інформацію про всі або кілька реквізитів реєстрації і знаходження документа.

Існує декілька форм реєстрації документів: централізована, децентралізована і змішана. При централізованій системі створюється єдиний довідковий центр роботи з документами. Децентралізована передбачає реєстрацію в місцях створення чи виконання документів. З урахуванням особливостей підприємства може застосовуватися і змішана система, коли решта частина документів реєструється централізовано, — в структурних підрозділах.

На невеликих комерційних підприємствах найчастіше практикується централізована система реєстрації. Однак вона завжди має бути одноактною. Документ не може реєструватися повторно в процесі його обігу всередині підприємства.

Документи при реєстрації поділяються на кілька груп, кожна з яких реєструється окремо:

- ◆ вхідні документи;
- ◆ вихідні документи;
- ◆ внутрішні документи;
- ◆ комерційні контракти;
- ◆ документи з грифом «КТ» («Конфіденційно», «Комерційна таємниця»).

Напрями й переваги попереднього розгляду документів наведені на рис. 8.6, 8.7.

Блок-схема роботи з вхідними документами подана на рис. 8.8. Порядковий реєстраційний номер документа присвоюється починаючи з № 1 з 1 січня кожного року по 31 грудня. Перелік документів, які не реєструються діловодною службою, наведено в табл. 8.2.

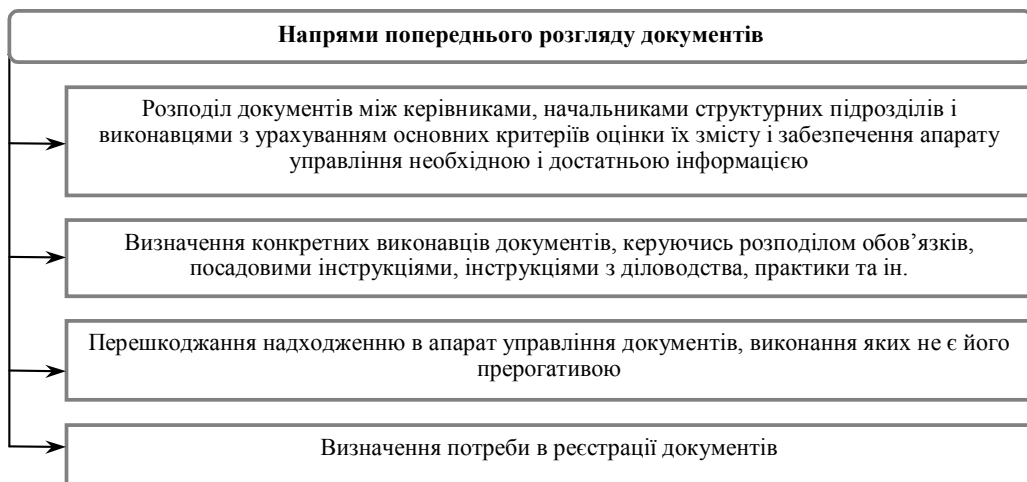


Рис. 8.6



Рис. 8.7

Таблиця 8.2

ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК ДОКУМЕНТІВ, ЯКІ НЕ ПІДЛЯГАЮТЬ РЕЄСТРАЦІ ДІЛОВОЮ СЛУЖБОЮ

Листи, що надійшли в копії до відома.
 Телеграми і листи про дозвіл відряджень і відпусток.
 Повідомлення про засідання, наради, збори і порядок денний.
 Графіки, наряди, заявки, рознарядки.
 Навчальні плани, програми. Копії.
 Рекламні повідомлення, плакати, програми нарад, конференцій.
 Відомості та інформація, надіслані до відома.
 Прейскуранти цін. Копії.
 Норми витрат матеріалів.
 Поздоровчі листи і оголошення.
 Друковані видання (книги, журнали, бюлетені).
 Наукові звіти по темах.
 Місячні, квартальні, піврічні звіти.
 Форми статистичної звітності.

Примітка. Документи, перелічені в п.п. 4, 6, 11, 12, 13, 14, підлягають спеціальному обліку у відповідних службах (відділі кадрів, бухгалтерії, бібліотеці, відділі науково-технічної інформації тощо).

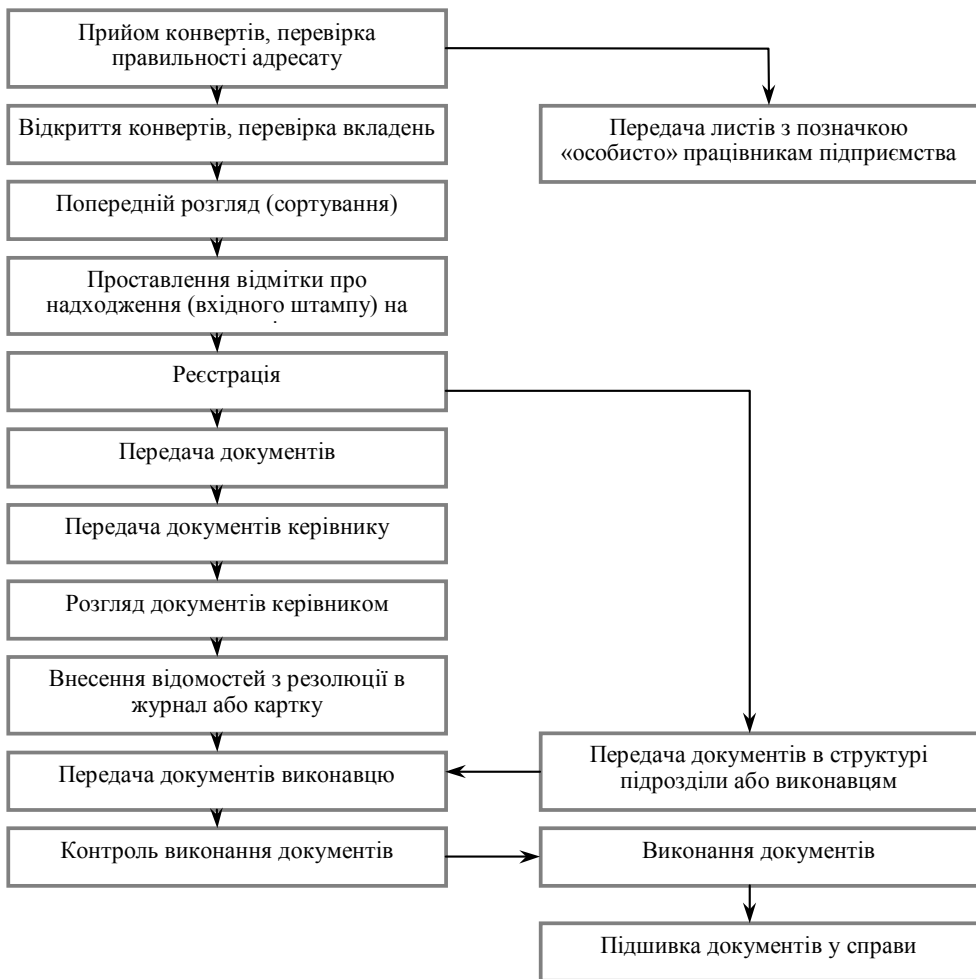


Рис. 8.8. Робота з вхідними документами

8.4. Робота з вихідними документами

Вся вихідна кореспонденція має опрацьовуватися та відправлятися централізовано канцелярією підприємства, як правило, у день одержання від структурних підрозділів або наступного дня.

Під час приймання від виконавців вихідних документів необхідно перевіряти:

- правильність оформлення документа, розміщення на ньому реквізитів;
- правильність зазначення адреси кореспондента;
- наявність всіх необхідних підписів на документі та додатках до нього;
- наявність віз на копіях документів, що залишаються у справах;
- наявність на документі позначки про додатки;
- відповідність кількості примірників кількості адресатів.

Документи, що надсилаються одночасно одному і тому ж адресату, вкладаються в один конверт, на якому проставляються реєстраційні номери всіх документів. Якщо оригінал документа підлягає поверненню, то на верхньому полі першої сторінки ставиться штамп **«Підлягає поверненню»**.

Оригінали наказів, планів, протоколів тощо необхідно залишати в установах — авторах цих документів. Підрозділам надсилаються другі примірники.

Документи, які адресуються постійним кореспондентам, рекомендовано відправляти у конвертах з адресою одержувача та відправника, що виготовляються заздалегідь друкарським способом.

Основні правила відправки вихідної документації (кореспонденції):

- відправлення або передача працівникам фірми документів без їх реєстрації в канцелярії недопустима;
- у разі відправлення кореспонденції за кордон після прізвища адресата вказується номер будинку, вулиця, місто, графство або штат, країна і поштовий індекс;
- можливе використання конвертів з невеличким пластиковим віконцем. Головне при цьому, щоб місце написання адреси на листі відповідало розмірам віконця;
- у правому верхньому куті конверта поряд з марками іноді вказується порядок надсилання і особливості вкладеної кореспонденції;
- документи, що доставляються кур'єром, необхідно передавати адресатам під розписку у відповідному журналі;
- створені засобами обчислювальної техніки документи відправляються із супровідним листом в упаковці, що відповідають технічним вимогам зберігання носіїв записаної на них інформації;
- копія супровідного листа підшивається до справи на загальних підставах;
- вся вихідна кореспонденція та інші поштові відправлення передаються структурними підрозділами або виконавцями у конкретно визначені для цього години, встановлені інструкцією з діловодства конкретної установи.

8.5. Типові строки виконання документів

Перелік документів із зазначенням строків виконання:

- закони України, інші рішення Верховної Ради України та її Президії; Укази Президента України; постанови і розпорядження Кабінету Міністрів України; пропозиції й зауваження депутатів, висловлені на сесіях Верховної Ради; рішення і розпорядження виконкомів місцевих рад народних депутатів; накази керівників установ; рішення колегіальних органів установ — відповідно до встановлених строків;
- рекомендації постійних комісій Верховної Ради України — до двох місяців, якщо комісія не встановлений інший строк. Запит депутата на сесії Верховної Ради України — не більше ніж у 3-денний строк;
- пропозиції та заяви депутатів Верховної Ради України — до одного місяця, а такі, що не потребують додаткового вивчення і перевірки, — невідкладно;
- пропозиції, рекомендації і зауваження, що містяться у рішеннях на адресу підприємств, установ і організацій вищого підпорядкування, розміщених на території відповідної ради; рекомендації постійних комісій місцевих рад — у строки, встановлені законами про місцеві ради народних депутатів України;
- критичні зауваження і пропозиції, висловлені у пресі, — до одного місяця;
- пропозиції громадян — до одного місяця, за винятком пропозицій, що потребують додаткового вивчення;
- пропозиції щодо уточнення асортименту, про розірвання або зміну умов договору — не пізніше 10 днів після одержання пропозиції;
- скарга на неправильні дії або розпорядження фінансових органів, розгляд — не пізніше п'яти днів з дня надходження;
- заяви і скарги громадян — до одного місяця з дня надходження; такі, що не потребують додаткового вивчення і перевірки, — не пізніше 15 днів;
- листи-доручення і листи-запити вищих установ і організацій — до вказаного в них строку або протягом 10 днів;
- протокол розбіжностей: складання і направлення — 10 днів; розгляд — 20 днів;
- заявка покупця — не пізніше трьох днів після одержання;
- листи підприємств, об'єднань, установ і організацій — 10 днів;

- договір на поставку товарів: підписання і повернення — не пізніше 10 днів (для довгострокових — 20 днів) після одержання проекту; відповідь на пропозицію про укладання договору — в 10-денний строк після одержання;
- замовлення на продукцію: підписання і подання — в 10-денний строк після одержання повідомлення;
- наряд на постачання продукції: видача — протягом 15 днів після одержання повідомлення про розподіл фондів;
- опитувальний лист на продукцію: подання — у 20-денний строк з моменту одержання наряду;
- доручення платежу: виписування і передача до установи банку — не пізніше наступного дня після одержання товарів;
- акт приймання продукції — не пізніше 10 днів після одержання продукції;
- звіт бухгалтерський і річний баланс: розгляд, затвердження і повідомлення рішень по ньому — в 10-денний строк з дня одержання;
- відгук на проект — не пізніше ніж через місяць; угоди — у зазначений в них термін;
- термінові телеграми — до двох днів; решта — протягом 10 днів.

8.6. Організація контролю за виконанням документів

Реєстрації документа — це одночасно і початковий етап контролю за його виконанням. Реєстраційні і контрольні функції при цьому нерозривно пов'язані і здійснюються за допомогою журналів і карток. Часто користуються спеціальною контрольною картотекою, в яку вкладаються картки на документи, строки виконання яких передбачені протягом наступного місяця. У контрольній картотеці картки розміщуються за датами виконання документів, що дає можливість здійснювати контроль щодня.

Основна мета контролю — *забезпечення виконання тих документів, які за дорученням керівника взяті на контроль.*

Контроль забезпечує своєчасне та якісне виконання документів. Відповідальність за це несуть особи, вказані у розпорядчому документі (наказі, рішенні, вказівці тощо), резолюції керівника, та безпосередні виконавці. Якщо документ виконується кількома виконавцями, відповідальним є той, який у резолюції вказаний першим.

Безпосередній контроль за виконанням документів покладається на канцелярію або спеціально створену контрольну службу. У структурних підрозділах його здійснює секретар або особа, відповідальна за ведення діловодства.

Строки виконання документів розраховуються у календарних днях від дати підписання або затвердження для створюваних установою документів чи від дати надходження — для вхідних. Ці терміни можуть бути типовими та індивідуальними. Для окремих, найбільш масових категорій документів встановлюються типові строки виконання відповідно до актів вищих органів законодавчої та виконавчої влади України. В інших випадках вони не повинні перевищувати 10 днів. Триваліші терміни встановлюються для документів складних за характером виконання.

Індивідуальні строки виконання встановлюються для найбільш важливих документів керівником установи. Кінцева дата фіксується у тексті документа.

Якщо у вхідному документі зазначений строк, до якого передбачається одержати відповідь, його необхідно дотримуватися. Зміна терміну виконання здійснюється лише за вказівкою керівника в такому порядку: типові строки — прийняттям нового акту, індивідуальні — керівником, який його встановив.

Продовження терміну виконання має бути оформлене відразу ж після одержання документа виконавцем або не менш ніж за три дні до його закінчення, якщо в процесі виконання з'ясувалося, що вкластися у встановлений строк неможливо. Якщо цього не зробити, документ вважається не виконаним у строк. Припинити або відмінити виконання документів має право лише вища в порядку підпорядкування організація, організація — автор документа і орган державного нагляду.

терміни підготовки (оформлення), подання (відправлення) і типові строки виконання документів закріплюються інструкцією з діловодства.

МЕТОДИ КОНТРОЛЮ ЗА СТАНОМ ДОКУМЕНТАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ

Об'єкт контролю	Методи контролю
Наявність і виконання інструкції з документаційного забезпечення управління	Вибіркова перевірка виконання основних вимог інструкції
Наявність і виконання посадових інструкцій секретарем, діловодом, інспектором з контролю виконання та іншими працівниками діловодства	Вибіркова перевірка виконання основних вимог інструкції. Відсутність конфліктів, зумовлених неправильним розподілом функцій
Наявність і використання бланків, якість оформлення документів	Перевірка оформлення основних видів документів
Оперативність документообігу	Перевірка картотек, журналів і документів з огляду на наявність відмітки про виконання і дотримання строків проходження документів в апараті управління. Виявлення причин, що затримують проходження документів
Наявність і використання карткової системи реєстрації документів	Перевірка картотеки
Дотримання виконавської дисципліни	Виявлення динаміки зниження (збільшення) питомої ваги документів, строк виконання яких не витримано, в загальному обсязі виконаних документів, а також причини, що затримують виконання документів
Наявність і використання номенклатури справ	Перевірка наявності справ, передбачених номенклатурою, і не врахованих, правильності їх ведення
Організація зберігання документів	Перевірка і забезпечення засобів зберігання документів у робочий і неробочий час, наявність відповідальних за це осіб
Обсяг документообігу	Виявлення динаміки зниження (збільшення) кількості опрацьованих документів в апараті управління. З'ясування причин збільшення обсягу документообігу
Організація роботи з пропозиціями, заявами і скаргами громадян	Перевірка виконання службою документаційного забезпечення відповідних інструкцій, строків виконання, правильності обліку, реєстрації і зберігання цих документів
Підготовка і передавання справ у відомчий архів	Перевірка роботи експертної комісії, протоколів її засідань, дотримання строків списання справ і правил передавання їх у відомчий архів
Нормування праці персоналу, зайнятого документаційним обслуговуванням (секретарі, діловоди та ін.)	Наявність норм часу і перевірка їх виконання
Підвищення кваліфікації діловодного персоналу	Перевірка періодичності навчання працівників служби документаційного забезпечення в інститутах підвищення кваліфікації, на курсах і семінарах

Контроль за виконанням документів включає:

- постановку документа (доручення) на контроль, формування картотеки контрольованих документів;
- перевірку своєчасного доведення документа до виконавця;
- попередню перевірку і регулювання ходу виконання;
- облік і узагальнення результатів контролю виконання документів (доручень);

- інформування керівника про хід та підсумки виконання документів (доручень);
- повідомлення про хід і підсумки виконання документів на оперативних зборах, засіданнях колегіальних органів;
- зняття документів з контролю;
- формування картотеки виконаних документів.

Контроль за виконанням документів відображається у реєстраційно-контрольних картках, додаткові примірники яких виготовляються при взятті документів на контроль. Одночасно на лівому полі першої сторінки документа, що підлягає контролю, проставляється штамп **«Контроль»** або літера **«К»**, після чого документ передається виконавцю, а додатковий примірник реєстраційної картки вміщується у контрольну картотеку.

Картки контрольованих документів групуються в спеціальній контрольній картотечі або у відповідному розділі довідкової картотеки за строками виконання документів, виконавцями, групами документів (накази, рішення тощо).

Дані про хід виконання документів, отримані шляхом телефонного запиту або під час перевірки структурного підрозділу-виконавця, вносяться до графи **«Контрольні відмітки»** контрольної картки. При цьому попередні записи не закреслюються.

В установі з обсягом документообігу понад 25 000 документів на рік періодично складаються і надсилаються в структурні підрозділи-виконавці вони документів, не виконаних у встановлений строк. Після заповнення відповідних граф переліки повертаються до контрольної служби.

В установі зі значним документообігом контроль за виконанням документів може провадитися за допомогою комп'ютерної і електронно-обчислювальної техніки. Підсумком автоматизованого пошуку є виведення шуканої інформації або повідомлення про її відсутність. Автоматизованому контролю виконання підлягають документи терміном виконання не менше п'яти днів.

Нагадування виконавцям про терміни виконання відомості про перенесення строків його завершення тощо виводяться на друкарський пристрій (принтер).

Документ вважається виконаним лише тоді, якщо поставлені в ньому питання вирішені і кореспондент отримав повну відповідь.

Після виконання документи знімаються з контролю. Це може зробити тільки та відповідальна особа, яка поставила його на контроль. При цьому на документі і картці робиться позначка про зняття з контролю. Дані про виконання документа і зняття з контролю вносяться у контрольну картку.

При автоматизованій формі контролю після виконання документу виготовляється машинограма, яка використовується у довідковому дублюючому масиві (директорії, файлі), що передається на зберігання у відомчий архів одночасно з документами.

Дані про наслідки виконання взятих на контроль документів періодично узагальнюються і доповідаються керівництву установи, на оперативних нарадах, засіданнях колегіальних органів з пропозиціями щодо поліпшення роботи. Відомості про виконання документів, що підлягають індивідуальному контролю, подаються за встановленою формою.

8.7. Робота з листами, пропозиціями, заявами та скаргами громадян

Листи, заяви, пропозиції та скарги громадян надходять в різні установи: органи влади, міністерства та відомства, редакції газет і журналів, на радіо і телебачення. Люди сигналізують про порушення законів і недоліки в роботі установ, беруть безпосередню участь у зміцненні законності та правопорядку, висловлюють свою точку зору на важливі життєві питання.

Пропозиції, скарги і заяви громадян надходять в установи як в усному, так і письмовому вигляді. Письмові заяви можуть пересилатися поштою, телеграфом, вручатися особисто або через експедиції чи спеціальні бюро скарг, створені у великих установах. Усні висловлюються на особистому прийомі чи передаються по телефону.

Всі скарги мають однакову силу, якщо законом не встановлено інше, і підлягають ретельній перевірці. Принцип їх реєстрації подібний до принципу роботи зі службовими документами. Реєстрації підлягають всі пропозиції, скарги і заяви, що надійшли, але особливів-

тю індексації тут є те, що до індексу додається перша літера прізвища автора документа (наприклад, скаргу гр. Лисенко під № 83 записують так: Л-83).

Картотека заяв, пропозицій і скарг ведеться окремо від картотеки інших видів документів. Картки розміщуються за прізвищами заявників в алфавітному порядку. У разі необхідності алфавітну картотеку можна поділити за адміністративно-територіальною ознакою, а всередині — за прізвищами (згідно з алфавітом).

Під час реєстрації первинного надходження заяви, скарги тощо картка заповнюється повністю, за винятком деяких колонок. У колонці «Кореспондент» зазначають прізвище, ім'я, по батькові, місце роботи чи домашню адресу громадян. У разі повторного надходження заява реєструється в тій самій картці в спеціально передбачених для цього графах.

У деяких випадках ведуться журнали реєстрації пропозицій, заяв і скарг. Заповнення граф журналу здійснюється аналогічно заповненню граф єдиної реєстраційної картки.

Інколи надходять повторні листи з одного й того ж питання. Доводиться передивлятися журнал, щоб встановити, чи не повторна заява. Бувають випадки пропусків, і тоді заява знову реєструється і направляється розгляд іншим виконавцям.

Про надходження та результати розгляду і пропозицій, заяв і скарг громадян в установах I і II категорій щомісяця складається окрема відомість, III і IV категорій — заповнюється спеціальна графа в єдиній щомісячній довідці про виконання документів. Ці дані використовуються для узагальнення та аналізу.

Після реєстрації всі пропозиції, заяви, скарги передаються керівнику установи, який призначає виконавця.

Розгляд пропозицій, заяв і скарг громадян. При розгляді пропозицій, заяв та скарг велике значення мають терміни виконання. Вони не повинні перевищувати один місяць. При цьому заяви і скарги, що не потребують додаткового вивчення і перевірки, розглядаються невідкладно, в усякому разі не пізніше 15 днів від дня надходження. Керівник установи може продовжити цей термін, але не більше ніж на один місяць, повідомивши про це заявника у п'ятиденний строк. Термін розглядання питань, що містяться у пропозиціях, заявах тощо, починається з моменту їх надходження.

Заяви чи скарги, що надійшли в установу, яка не вирішує даних питань, не пізніше ніж у п'ятиденний строк пересилаються до відповідного закладу, з повідомленням заявника. На особистому прийомі у такому випадку громадянам дається роз'яснення, куди їм потрібно звернутися.

Всі скарги, заяви, пропозиції слід розглядати вчасно. Категорично забороняється направляти скарги громадян для розгляду посадовим особам, дії яких оскаржуються.

Посадові особи, вирішуючи питання, зазначені у пропозиціях, заявах та скаргах, зобов'язані уважно вивчити їх зміст, прийняти обґрунтовані рішення, забезпечити їх оперативне і правильне виконання, повідомити громадян про прийняті рішення, вчасно виявити та усунути причини, які призвели до порушення прав громадян.

Особистий прийом громадян. Добре організований особистий прийом, уважне ставлення керівників установ, підприємств, працівників місцевих органів влади до повсякденних потреб і запитів громадян значною мірою зменшують кількість заяв і скарг, що надходять у різні державні органи та громадські організації. Кожна установа повинна мати книгу для запису в стислій формі ім'я та по батькові відвідувача, суті його заяви та способу розгляду справи.

Прийом громадян проводиться у встановлені й доведені до їх відома дні та години, в основному зручні для них, в разі необхідності — у вечірні години. Відповідальність за проведення прийому покладається на керівників установ, організацій, підприємств.

Велике значення мають форма прийому, та уміння керівника вислухати, зрозуміти суть скарги чи заяви, чуїне, уважне ставлення до співрозмовника тощо. Тому до прийому громадян слід ретельно готуватися: продумати його дні і години, підготувати приміщення, створити ділову атмосферу. Відповідальний за прийом повинен фіксувати все, про що говорив заявник, і рішення, яке прийняв керівник установи.

Облік прийому громадян ведеться на спеціальній картці, що містить такі реквізити:

- порядковий номер, дата прийому;
- ім'я, по батькові, прізвище та адреса заявника;

- зміст заяви;
- прізвище особи, яка веде прийом; результати розгляду заяви.

У разі повторного прийому на зворотному боці картки особа, яка веде прийом, зазначає дату і результат повторного розгляду заяви.

Наводимо орієнтовну форму картки особистого прийому:

КАРТКА ОСОБИСТОГО ПРИЙОМУ ГРОМАДЯН

Дата

№

Прізвище, ініціали заявника ___

Адреса ___

Зміст заяви

Прізвище особи, яка проводила прийом.

Результати розгляду заяви

Зворотний бік

Позначка про повторні заяви

Дата

Громадянин, який прийшов на прийом, має отримати відповідь або роз'яснення (у разі неправомірності прохання). Якщо ж питання потребує додаткового вивчення, відвідувачу пояснюють, що його заява буде розглянута найближчим часом, не перевищуючи терміни, визначені законом. У деяких випадках громадянину дається проміжна відповідь щодо вжитих заходів у зв'язку з його заявою, повідомляється термін остаточної відповіді, пояснюється причина затримки.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:

1. Вкажіть вимоги до раціональної організації документообігу на підприємстві.
2. Визначте напрями удосконалення документообігу на підприємстві.
3. У чому полягає раціональне опрацювання текстових матеріалів?
4. Розкрийте форми уніфікації документів.
5. В чому полягає процес стандартизації документів.
6. Зазначте переваги попереднього розгляду документів?
7. У чому полягає зміст роботи з документами, що надходять на підприємство?
8. Назвіть та охарактеризуйте методи контролю за станом документаційно-го забезпечення управління.

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОВЕДЕННЯ НАРАД, ЗБОРІВ, ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ



- 9.1. Технологія підготовки проведення нарад і зборів.
- 9.2. Класифікація ділових нарад та методика їх раціонального проведення.
- 9.3. Підготовка і проведення ділових бесід та переговорів.
- 9.4. Керування потоком відвідувачів, техніка їх прийому.
- 9.5. Основи взаємодії керівника й секретаря-референта.
- 9.6. Перешкоди у спілкуванні. Рівні ділового спілкування.
- 9.7. Правила конструктивної критики під час мовного спілкування.
- 9.8. Етика службового спілкування.

Базові поняття: нарада, засідання, збори; позитивні та негативні сторони ділових нарад; продуктивність наради; кошторис наради; класифікація видів ділових нарад; технологія проведення ділової наради; інструктивна та оперативна наради; методика раціональної підготовки нарад; принципи проведення оперативних нарад; метод «мозкової атаки»; метод «нарада без наради»; метод «телеконференції»; типи учасників нарад; переговори; модель проведення ділових переговорів; умови ефективних переговорів; передумови успішного проведення ділової зустрічі; керування потоком відвідувачів; техніка їх прийому; засоби попередження приймання незаявлених відвідувачів, принципи взаємодії керівника з підлеглими в процесі ділової бесіди; активні, пасивні та резистентні типи підлеглих; раціоналізація ведення телефонних розмов; взаємодія керівника і секретаря-референта; типи секретарської діяльності, завдання та функції секретаря; особливості праці в торгівлі; спілкування; психологічні типи; переговори; вирішення конфлікту при переговорах; умови для проведення переговорів; етапи проходження переговорів

9.1. Технологія підготовки проведення нарад і зборів

Праця менеджера пов'язана з проведенням нарад, переговорами і презентаціями. Вони є оперативними інструментами в його звичайній діяльності.

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



Рис. 9.1. Характеристика ділових нарад

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

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

Ефективні менеджери знають, чого їм слід очікувати від наради, доповіді або презентації, а також, яку мету мають переслідувати такі заходи. Вони запитують себе: «Чому ми організуємо цю нараду?», «Чи хочемо ми опрацювати якийсь рішення, зробити повідомлення або ж з'ясувати напрям нашої діяльності?» Вони звичайно наполягають на тому, щоб зміст таких нарад, переговорів, доповідей або презентацій ретельно обмірковувався й заздалегідь доводився до відома учасників. Вони наполягають на тому, щоб кожна нарада давали конкретну користь й просувала вирішення поставлених завдань.

Керівник, що налаштований на підвищення ефективності, завжди заздалегідь обговорює завдання тієї чи іншої наради. Він робить все можливе, щоб спілкування відповідало поставленим вимогам. Він не допустить перетворення наради в обмін «чудовими ідеями». Одночасно намагатиметься зробити так, щоб вона не перетворилося у викладення точки зору одного учасника, а стимулювала б розумовий процес всіх присутніх. Наприкінці наради досвідчений керівник повертається до порядку денного й порівнює, чи відповідають рішення наради поставленим цілям.

Існують й інші методи підвищення продуктивності нарад. Варто пам'ятати про правило, яким часто нехтують і можна одночасно проводити нараду й слухати те, про що говорять, або самому брати участь і виступати. Але поєднувати це не можливо. Разом з тим, концентрація уваги на конкретні цілі залишається ключовим правилом.

Сконцентрованість на досягненні мети нейтралізує одну з основних проблем, що стоять перед менеджером, а саме: плутанину і невпорядкованість подій, що відволікають від змісту того, що відбувається. Спрямованість на результат дає організуючий принцип. Він надає подіям більш осмисленого характеру.

Ця цілеспрямованість перетворює одну із слабких ланок, властивих функціям менеджера, — його залежність від інших людей, організації, в якій він працює, у джерело росту. Цілеспрямована робота сприяє духу колективізму.

Нарешті така позиція менеджера не дозволяє замикатися в рамках власної фірми, змушує спрямовувати свої зусилля на досягнення результатів, що стосуються даної організації в цілому, допомагає налагоджувати контакти із зовнішніми контрагентами — будь-то ринки, клієнти, постачальники тощо.

Орієнтованість на позитивні результати, на досягнення — це шлях до ефективності.

Службові наради — відповідальний вид роботи менеджера і важливий фактор організації діяльності всього апарату управління.

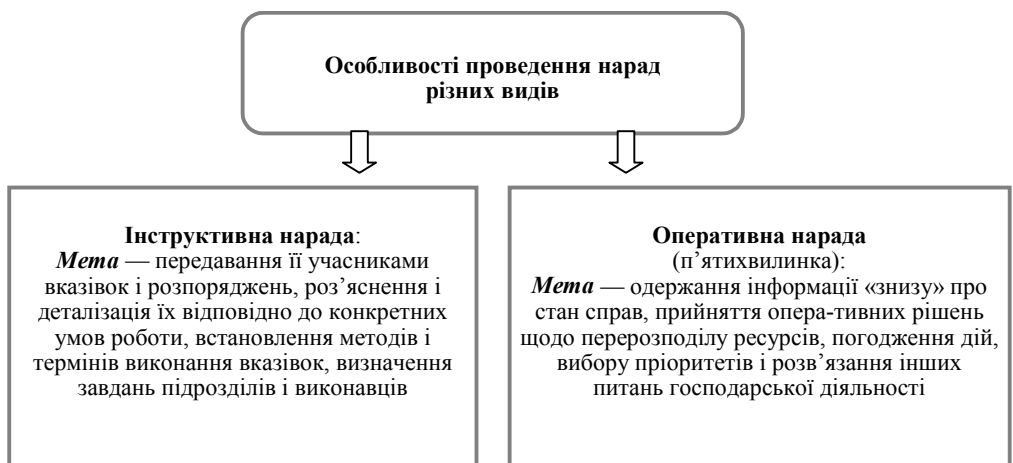


Рис. 9.2. Особливості проведення нарад різних видів

Така робота необхідна для прискорення процесу прийняття рішень і підвищення їх обґрунтування. Народи є також ефективною формою обміну інформацією й досвідом роботи. За допомогою нарад спрощується й прискорюється процес доведення конкретних завдань до безпосередніх виконавців, організація контролю тощо. Але якщо менеджер виносить на нараду такі питання, які міг би вирішити самостійно, то вона перетворюється на марну втрату часу.

Слід враховувати й виховне значення нарад. Емоційний вплив менеджера на колектив під час наради, вплив колективу на окремих працівників сприяє зростанню ініціативи і ентузіазму.

Все це справедливо лише тоді, коли нарада є дійсно необхідною і належним чином підготовленою, а питання, що розглядаються, безпосередньо стосуються працівників, залучених до участі в ній.

Якщо необхідність наради є очевидною, то її ефективність залежить від якості підготовки і проведення. Наприклад, готуючись до наради, присвяченої прийняттю рішення, менеджер має здійснити такі заходи:

- заздалегідь вирішити і чітко сформулювати порядок денний, аби на обговоренні винести одне—два (не більше) питань, які менеджер дійсно не може вирішити самостійно або вирішення яких на основі консультацій і особистих контактів менеджера з відповідними спеціалістами є малоефективним;
- обмежити коло учасників наради працівниками, яких безпосередньо стосуються обговорювані питання; своєчасно ознайомити всіх з порядком денним, часом і місцем проведення наради і з матеріалами, які стосуються обговорюваних питань (тези доповіді або основного повідомлення, довідки та інший фактичний матеріал, запропоновані проекти рішень тощо);
- попередньо повідомити всіх учасників наради, аби вони були готові висловити свою думку чи відповісти на ті чи інші запитання;
- потурбуватися про те, щоб на нараді були присутні стенографістка або секретар;
- забезпечити підготовку приміщення та організаційної техніки (столи, мікрофони тощо).

Таблиця 9.1

**ПЛАН ПРОВЕДЕННЯ НАРАД
ТА ЗАСІДАНЬ НА _____ (ПЕРІОД) У _____**

№	Дата проведення	Тема та порядок денний	Місце проведення	Час початку	Час закінчення	Склад учасників	Відповідальний за підготовку	Доповідачі	Примітки
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

9.2. Класифікація ділових нарад та методика їх раціонального проведення

Всі службові наради за своїм призначенням і характером можна поділити на такі види: пов'язані з опрацюванням рішень, організацією реалізації прийнятих рішень, підсумками будь-якого рішення для оцінки його результатів, вирішенням поточних виробничих завдань тощо. Службові наради — це також одна з форм участі широких кіл рядових працівників в управлінні.

У цьому розумінні вони мають важливе значення в справі демократизації управління. Класифікація ділових нарад подана на рис. 9.3.

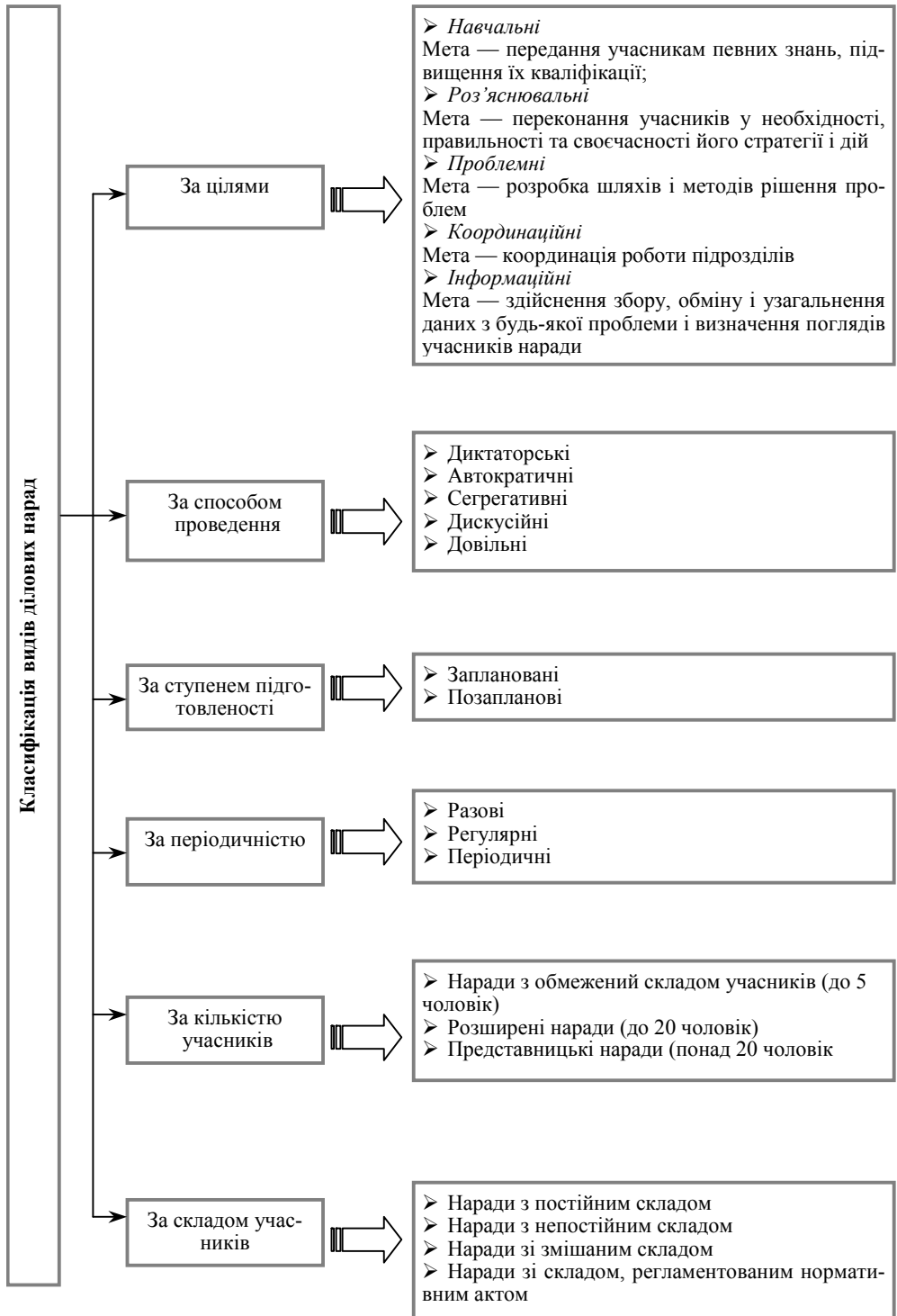


Рис. 9.3. Класифікація видів ділових нарад

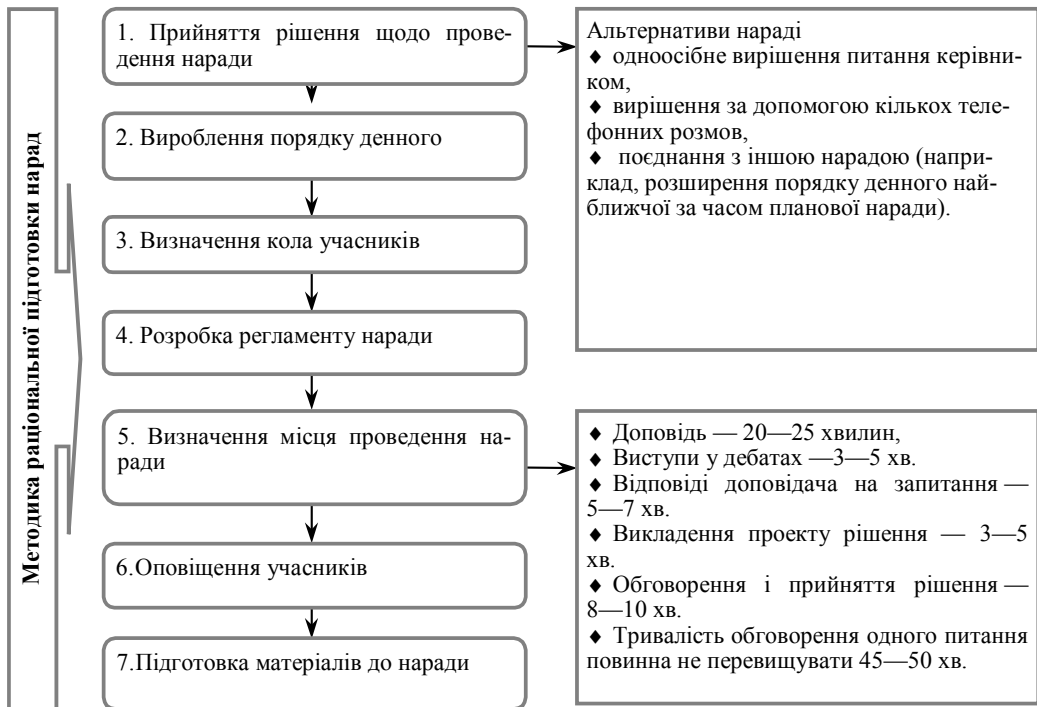


Рис. 9.4. Методика раціональної підготовки наради

Розглянемо технологічну схему підготовки і проведення наради (рис. 9.5):

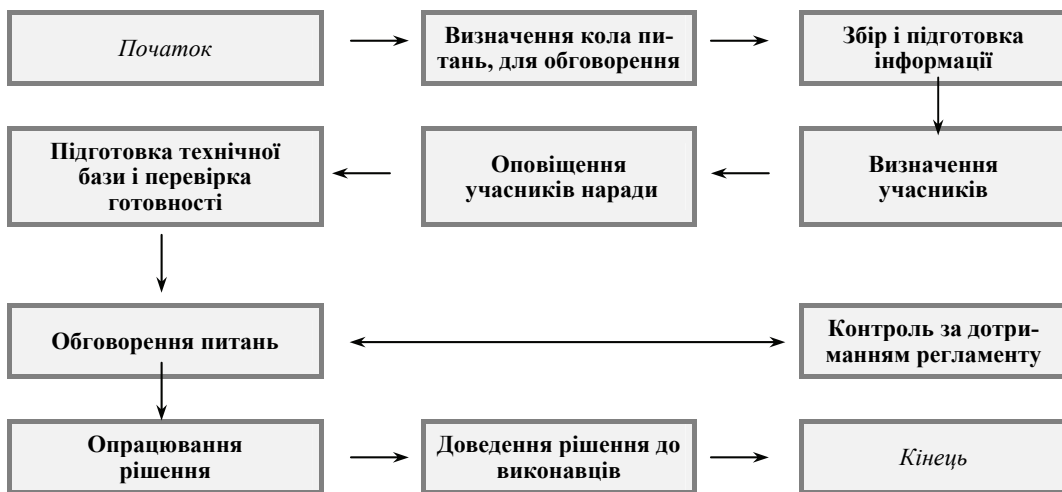


Рис. 9.5. Технологічна схема підготовки і проведення наради

Отже, починати нараду слід у призначений час, навіть якщо є відсутні. У разі якщо відсутні працівники, без яких нараду проводити недоцільно, краще її перенести на інший час. При цьому слід обов'язково з'ясувати причини запізнення або відсутності, до винавців за зрив наради вжити відповідних заходів і повідомити про це на початку наступної наради.

Менеджер починає нараду коротким вступним словом, в якому формулює основну мету, пропонує регламент виступів, визначає загальну тривалість наради і надає слово промовцям. Він слідкує за дотриманням регламенту роботи і певним чином спрямовує питання, ставлячи з цієї метою необхідні запитання всім учасникам наради або пропонує конкретно висловитися тим, чия думка є важливою для прийняття рішення.

Якщо на нараді присутні працівники різного рівня, то для обговорення спірних питань доцільно спочатку надати слово підлеглим, а потім їх безпосереднім керівникам, аби думка останніх не впливала на думку підлеглих. На закінчення наради менеджеру необхідно обов'язково підбити підсумки і конкретизувати результати. Це може бути або остаточне рішення з обговорюваного питання, в якому слід точно і недвозначно зазначити, що і як робити і в якій термін, або доручити конкретній групі спеціалістів підготувати таке рішення або напрям чи програму подальшої роботи з додаткового вивчення й наступного вирішення обговорюваних проблем тощо. У протилежному випадку в підлеглих може скластися враження про недоцільність наради.

Після закінчення наради треба мати її стенограму або протокол, особливо якщо рішення не сформульоване остаточно і передбачається подальше його опрацювання.

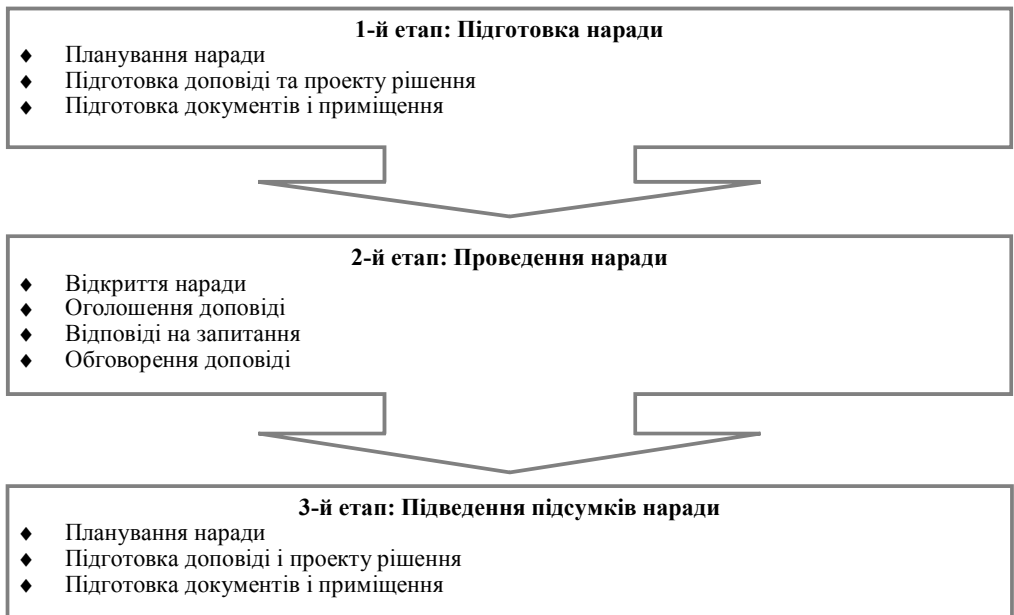


Рис. 9.6. Етапи проведення ділової наради

Слід мати на увазі й те, що робота менеджера має свою специфіку. Так, на нарадах з реалізації якого-небудь раніше прийнятого рішення менеджер може обмежитися виступом і відповідями учасників на запитання. Сучасний зв'язок і розмножувальна техніка сприяють суттєвому підвищенню ефективності нарад. Так, можна організувати колективне обговорення, використовуючи для цього радіо, телебачення, селекторний зв'язок (відео-конференції) тощо. У деяких випадках можна обмежитися коротким обговоренням проекту рішення, якщо всі доповіді й повідомлення були розмножені і роздані заздалегідь.

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

- чіткої підготовки і правильної організації роботи;
- визначення конкретного кола розв'язуваних питань;
- запрошення мінімальної кількості дійсно необхідних працівників;
- встановлення чіткого регламенту і дієвих заходів його дотримання.

Рекомендації менеджера щодо раціоналізації витрат часу на проведення ділової наради:

- майте попередню думку з обговорюваного питання;
- починайте нараду в чітко призначений час, навіть якщо не всі з'явилися.
- якщо відсутні працівники, відповідальні за питання, що розглядаються, з'ясуйте причину відсутності і перенесіть нараду. Проведіть з ними відповідну бесіду. Якщо треба, накладіть стягнення;
- упевнено керуйте ходом наради;
- по-діловому, конкретно сформулюйте мету, запропонуйте регламент, визначте загальну тривалість наради;
- домагайтеся в ході обговорення діловитості, спрямовуйте суперечки в потрібне русло, стежте за регламентом;
- питання ставте перед усіма або конкретно запропонуйте висловитися працівнику, думка якого є важливою. Виступаючи, будьте зосереджені, враховуйте склад, рівень та інтереси присутніх, володійте собою;
- завершуючи нараду, підведіть підсумки. Доручіть підготовку рішення чи сформулюйте програму подальшої роботи над проблемою;
- 10. забезпечте наявність стенограми чи протоколу магнітофонного запису. Робіть так, щоб у підлеглих залишилося враження дієвості та необхідності наради.

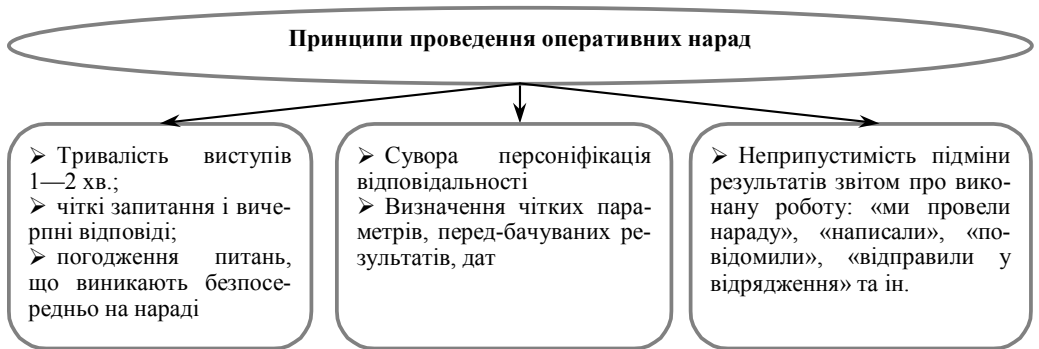


Рис. 9.7

Таблиця 9.2

ХАРАКТЕРНІ ТИПИ УЧАСНИКІВ НАРАД

Тип	Способи впливу на їх поведінку
«сперечальник»	— ведучий повинен зберігати спокій і діловитість. Краще, якщо твердження сперечальника спростовують учасники;
«позитивіст»	— такому працівникові слід доручити висновки наради, свідомо залучаючи його до дискусії;
«всезнайка»	— висміювати його не слід. Краще закликати учасників наради зайняти певну позицію щодо його промови;
«балакучий»	— такого учасника треба тактовно переривати, нагадуючи про регламент;
«сором'язливий»	— постановкою нескладних запитань слід зміцнити його впевненість у собі;
«негативіст»	— визнати, оцінити його знання та досвід;
«байдужий»	— запитати його про роботу, навести приклад з його сфери інтересів;
«значний керівник»	— уникати прямої критики, використовуючи техніку «так, але...»
«той, що багато розпитує»	— краще не відповідати на його запитання, адресуючи їх учасникам наради

Продуктивність наради = інформація «на виході» наради/інформація на її «вході».

Кошторис наради = витрати на підготовку + заробіток учасників + витрати на відрядження + накладні витрати + витрачений час.

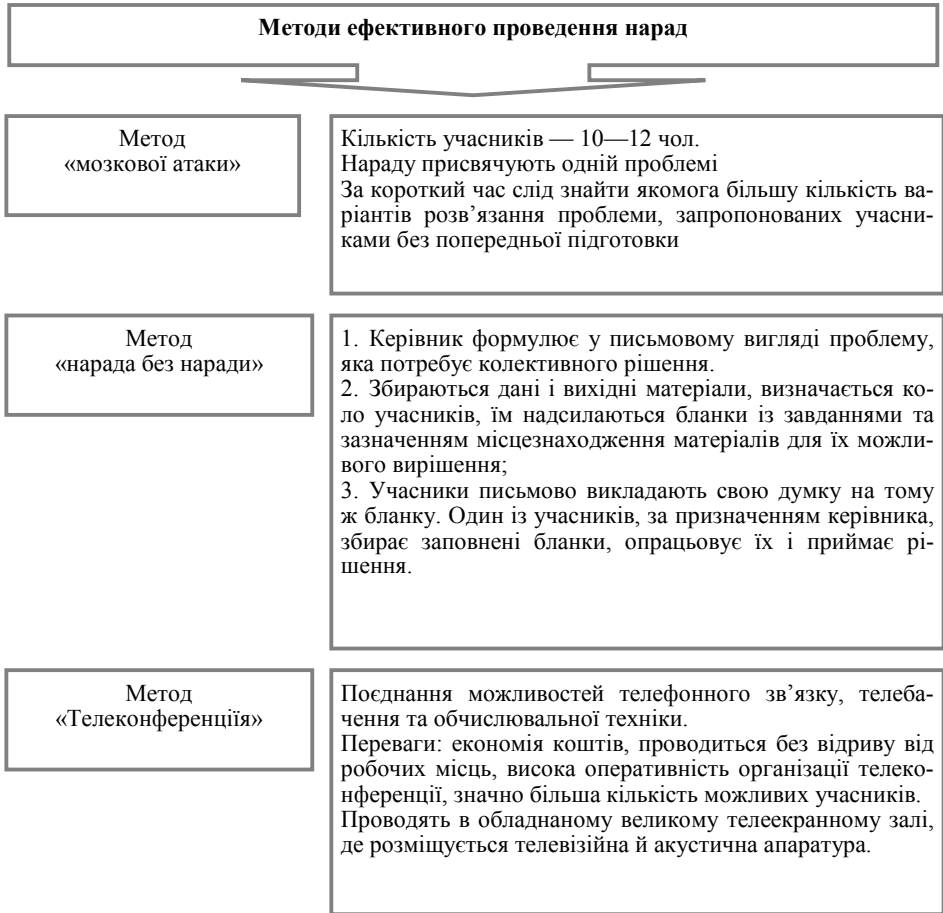


Рис. 9.8

Технологія ефективного проведення зборів

Збори — це, по суті *різнопланові бесіди*. Дуже легко проводити збори у формі бесіди, якщо розглядати всю аудиторію як одну особа й звертатися до неї як до складної людини. Правда, підготовка є більш кропіткою, а визначити досягнуті результати складніше, але правила поведінки як на зборах, так і в приватній бесіді залишаються однаковими.

Проаналізуємо наведені нижче **дев'ять правил проведення зборів** одне за одним і в подальшому будемо пристосовувати їх до наших специфічних умов.

1. Поставте перед собою чіткі й важливі завдання. Якщо Ви збираєтеся просто повідомити щось, що не потребує жодних пояснень, то це легко зробити за допомогою записки або повідомлення на дошці оголошень. Перш ніж збирати людей, переконайтеся, що збори необхідні.

П'ять причин для скликання зборів:

1. Зробити повідомлення, що потребує пояснення, причому воно дасть поштовх до постановки важливих запитань, відповідь на які слід дати відразу;

2. Домогтися погодженого рішення або ж одержати більшість голосів по якій-небудь важливій пропозиції;

3. Проінструктувати групу людей з питань процедури якоїсь роботи;

4. Забезпечити підтримку якого-небудь важливого заходу;

5. Викрити й відкинути будь-яку неправдиву чутку, що несприятливо відбивається на роботі підприємства.

2. Передбачте все, що необхідно для вирішення Ваших завдань. Подумайте, що треба зробити, щоб Ваша промова, яку Ви збираєтеся виголосити, досягла мети бо за нею йтимуть запитання і відповіді. Якщо Вам потрібна допомога або наочні приладдя, який-небудь інший матеріал, то передбачте це заздалегідь і приготуйте.

3. Виділіть час, необхідний для здійснення Ваших завдань, але ніколи не плануйте довготривалих зборів, якщо це не конче необхідно. Краще провести троє коротких зборів, ніж одні тривалі, якщо тільки Ви не маєте виняткового дару оратора, а у присутніх є достатньо вільного часу.

4. Час і місце проведення зборів варто обирати з урахуванням їх впливу на результати. Це винятково важливе правило для успішного проведення зборів. Вибирайте приміщення з гарною акустикою, де люди зможуть вільно розміститися де не буде жодних перешкод. Призначайте час, який би влаштував більшість зацікавлених в обговоренні даного питання осіб. Завчасно повідомляйте про час проведення зборів, щоб люди заздалегідь могли спланувати свій час.

5. Перш ніж відкривати збори, потрібно створити атмосферу взаємної довіри. Якщо Ваше завдання важливе й у Вас репутація гарного керівника, то Вам нема чого турбуватися. Якщо ж з деяких міркувань Вам необхідно домогтися більшої довіри аудиторії, то було б непогано запросити свого керівника або якого-небудь стороннього фахівця і, можливо, попросити його відкрити збори з відповідними коментарями.

6. Від початку й до кінця зборів дотримуйтеся основного напрямку, що веде до наміченої цілі. У цьому випадку слід дотримуватися правила: «З початку й до кінця викладайте ідею, користуючись яскравими й енергійними висловлюваннями, щоб тримати в напруженні увагу й увагу Ваших слухачів». Завжди намагайтеся говорити простою й зрозумілою мовою.

7. Будьте на висоті становища. З самого початку задайте зборам тон, що дозволить присутнім правильно сприйняти те, що Ви збираєтеся їм повідомити. У Вашій промові має бути трохи доречного гумору. Нехай аудиторія сприймає те, що Ви їй пропонуєте, як щось приємне. І навпаки, не намагайтеся жартувати з приводу речей, які сприймаються слухачами серйозно. Пам'ятайте, що б людина не робила — це результат того, в чому вона себе вже переконала. Ви тільки підготовляєте її до цього переконання.

8. Записуйте необхідну Вам інформацію, повідомлення під час зборів. Під час нарад, засідань комісій та інших зборів типу «круглого стола» Ви можете робити замітки й ефективно їх використовувати. Однак, якщо Вам доводиться проводити збори більшого масштабу, то краще відзначати все важливе в пам'яті, а потім з першою ж нагодою перенести на папір. Відразу ж після зборів використайте список контрольних питань. Це необхідно для того, щоб дати об'єктивну оцінку своїй поведінці й знайти засоби для її вдосконалювання в майбутньому.

9. Закривайте збори після виконання наміченого завдання. Оскільки в переважній більшості випадків Ви не можете напевно сказати, чи прийняла аудиторія Вашу позицію (пропозицію), то краще ще раз підкреслити позитивну сторону своєї пропозиції. Зверніться до своїх слухачів з прямим закликом до співробітництва й знову повторіть, які вигоди це дає. Але ніколи не вдавайтеся до прогноз типу: «Ну, а тепер марш на роботу, інакше!»

Знання й практичне застосування кращих технічних прийомів проведення бесід і зборів допомагають організувати дружній колектив і його злагоджену роботу.

Отже, більша частина робочого часу менеджера йде на проведення нарад. Для підвищення їх ефективності доцільно дотримуватися певних правил.

Рекомендації з проведення ефективних нарад

1. Складіть конкретний порядок денний нарад і швидко перегляньте його перед проведенням.

2. Забезпечте вільний обмін інформацією між членами групи.

3. Повністю використайте членів групи й заохочуйте їх до участі.
 4. Створіть атмосферу довіри, щоб члени групи не соромилися відкрито й тактовно коментувати точки зору й ідеї, які вони не поділяють.
 5. Розглядайте конфлікт як позитивний фактор і намагайтеся ефективно управляти ним.
 6. Закінчуючи нараду, коротко підсумуйте проведене обговорення й визначте майбутні заходи, які планується здійснити на виконання прийнятих рішень.
- Наради будуть ефективними, якщо присутні не будуть бездумно одноставні у прийнятті рішень.

Щоб зменшити вірогідність одноставності, голова повинен виконати наступне:

1. Завірити членів групи, що вони можуть вільно повідомляти будь-яку інформацію, виражати будь-які думки або сумніви.
2. Призначити одного члена групи на роль «адвоката диявола» — людину, що захищає неправу справу.
3. Зумійте вислухати різні точки зору й критику так само спокійно, як і конструктивні коментарі.
4. Спочатку зберіть всі пропозиції, а потім обговорюйте плюси й мінуси кожної з них.
5. Якщо на зборач присутні підлеглі, вислухайте спочатку їхні думки.

9.3. Підготовка і проведення ділових бесід та переговорів

Переговори — взаємозв'язок між людьми, призначений для досягнення угоди, якщо інтереси обох сторін співпадають або суперечать один одному

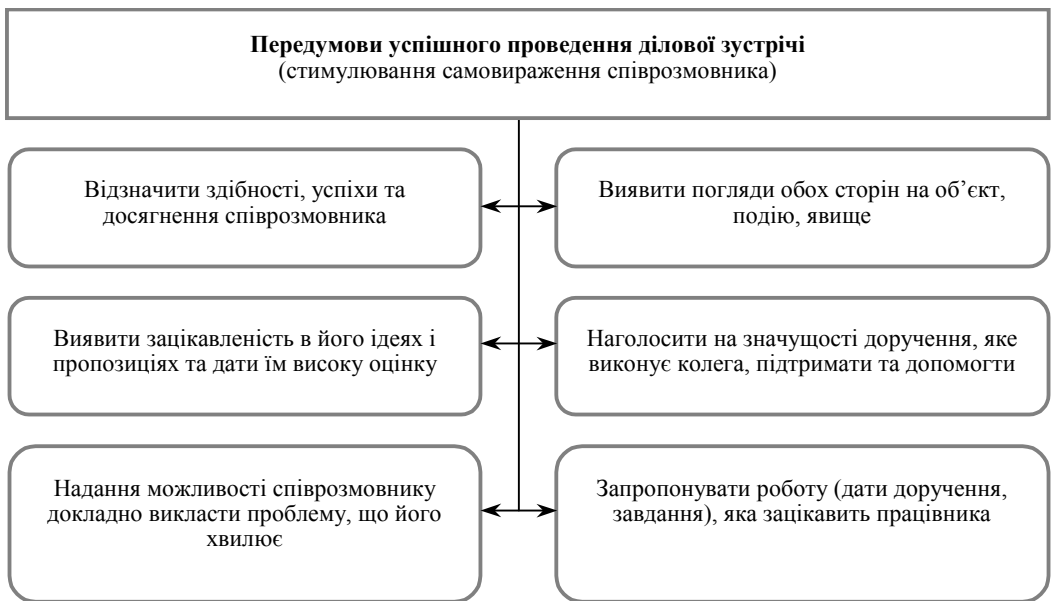


Рис. 9.9

Складно відразу запам'ятати всі рекомендації, а тим більше застосувати їх на практиці. Багато х перерахованих нами нижче принципів можуть збудити у читачів творче мислення й показати всю проблематику ведення ділових бесід. Цілком природно, що згодом окремі з них можуть набути іншого значення і залишаються лише декілька дійсно цінних практичних правил ведення ділових бесід.



Рис. 9.10

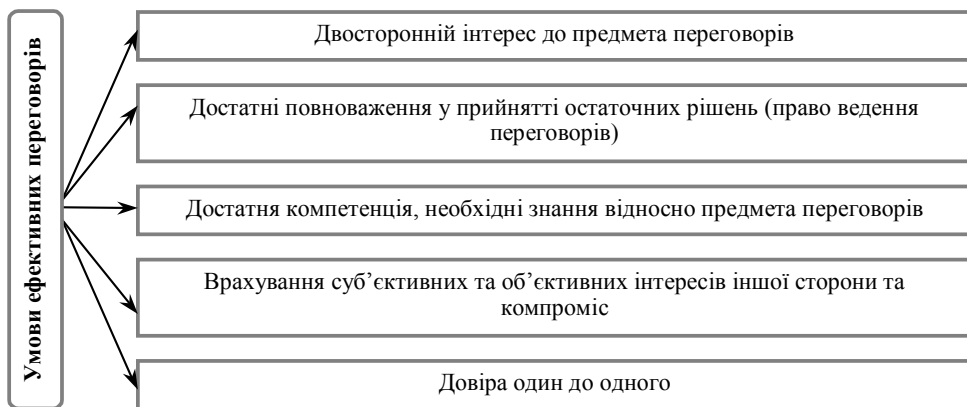


Рис. 9.11

Принципи проведення ділових бесід

Останніми роками не було відкрито жодного нового фундаментального принципу ведення ділової бесіди. Хоча істотний прогрес у розробці техніки й тактики проведення, а також систематизації та організації накопиченого досвіду й знань у цій області досить поміт-

ний, особливо на основі поєднання з висновками риторики, психології й соціології. Тому слід засвоїти кілька основних принципів ведення бесіди й відшліфувати їх у повсякденній практиці до досконалості. Проте слід мати на увазі, що неможливо освоїти всі принципи відразу, без теоретичної бази й тривалих тренувань. Тільки шляхом кропіткої праці й вправ ми можемо й повинні розвивати здатність застосовувати одночасно кілька зазначених тут принципів.

Існують основні технічні прийоми проведення ділових бесід і переговорів, які можна й варто застосовувати в будь-якій ситуації. Вони допомагають організувати колектив і налагодити успішну роботу.

П'ять універсальних принципів ведення ділових бесід

Перший принцип — *привернути увагу співрозмовника* (початок бесіди).

Якщо ми не спроможні привернути увагу співрозмовника, якщо він нас не слухає, навіть звагалі щось говорити? Якщо співрозмовник виявить бажання спілкуватися значить, він впевнений, що наш виступ буде для нього корисний, тобто він буде нас із задоволенням слухати.

Другий принцип (передача інформації) — *будити в нашому співрозмовнику зацікавленість*.

На основі викликаного інтересу варто переконати співрозмовника в тім, що він зробить розумно, погодившись з нашими ідеями й пропозиціями, тому що їх реалізація дасть йому і його підприємству певну користь.

Третій принцип — *детальне обґрунтування* (аргументація).

Співрозмовник може цікавитися нашими ідеями й пропозиціями, він може зрозуміти їх доцільність, але все ще поводитьсь обережно і не бачить можливостей застосування на своєму підприємстві. Викликавши інтерес і переконавши співрозмовника, ми повинні з'ясувати й розмежувати його бажання. Треба переконати його в тому, що він вчинить розумно, погодившись з цими ідеями й пропозиціями (аргументацією).

Четвертий принцип — *виявити інтереси й усунути сумніви співрозмовника* (нейтралізація, спростування зауважень).

П'ятий принцип — *перетворення інтересів співрозмовника в остаточне рішення* (прийняття рішень).

Поряд з цими п'ятьма принципами (п'ятьма фазами бесіди) слід запам'ятати і дотримуватися **дев'яти рекомендацій**.

Практичні рекомендації з проведення бесіди:

1. Уважно вислухайте співрозмовника до кінця.
2. Ніколи не забувайте про можливі упередження співрозмовника.
3. Уникайте непорозумінь і неправильних тлумачень.
4. Поважайте співрозмовника.
5. Завжди будьте ввічливі, дружньо налаштовані, дипломатичні й тактовні.
6. Якщо це необхідно і важливо, будьте непохитні, але зберігайте холоднокрівність, коли «температура» бесіди піднімається.
7. Будь-якими можливими способами намагайтеся полегшити співрозмовнику сприйняття ваших тез і пропозицій, враховуючи внутрішню боротьбу між його бажаннями й реальними можливостями, щоб він міг «зберегти своє обличчя».
8. Продумайте тактичні прийоми ведення бесіди.
9. Спробуйте під час бесіди досягти своєї мети або щонайменше знайдіть прийнятний компроміс.

Універсальний характер наведених вище **дев'яти рекомендацій** ґрунтується на тому простому факті, що в будь-якій бесіді ми повинні мистецьки пристосуватися до свого співрозмовника, причому незалежно від того, про які — ділові чи особисті — відносини йдеться. Розглянемо їх детальніше.

1. Уважно вислухайте співрозмовника до кінця. Це не тільки знак поваги до нього, але й професійна необхідність.

2. Ніколи не забувайте про можливість упереджень у Вашого співрозмовника. Багато людей перебувають під впливом різних забобонів. Згадаємо свій власний досвід: часто

наша думка складається ще до того, як ми ретельно зважимо всі факти. І для Вас, і для Вашого співрозмовника буде краще, якщо — усвідомлюватимете це.

3. Уникайте непорозумінь і неправильних тлумачень. Ваш виклад має бути чітким, наочним, систематизованим, стислим і зрозумілим. Багато ділових бесід виявлялися марними через заплутаний, несистематизований незрозумілий виклад. Тому щоб уникнути непорозумінь і помилкових тлумачень пояснюйте співрозмовникові значення термінів і виразів, а при будь-якій неясності в його промові відразу ж запитуйте, що він має на увазі.

4. Поважайте співрозмовника. Техніка ведення бесід — це мистецтво спілкування з людьми. Будьте уважні до співрозмовника, цінують його аргументи, навіть якщо вони слабкі. Ніщо так негативне не впливає на атмосферу ділової бесіди, як презирливий жест, який означає, що одна сторона відкидає аргументи іншої без найменших зусиль зрозуміти їх зміст.

Якщо ми маємо справу зі співрозмовником, посада якого нижча за нашу, було б просто нерозумно демонструвати свою особисту або професійну перевагу. У цьому випадку результатом буде лише антипатія й нетерпимість. Якщо особи керівного складу зневажливо ставляться до своїх співробітників, то підлеглі неминуче переносять своє негативне ставлення до керівництва і на сферу ділових відносин.

5. Завжди будьте ввічливі, дружньо налаштовані, дипломатичні й тактовні. Нагадаємо, що ввічливість запобігає внутрішньому опору співрозмовника. Звичайно, при цьому вона не повинна перерости в лестоші чи підлабузництво. Тому треба бути ввічливим в міру. Дружня прихильність збільшує шанси на успішне завершення ділової бесіди. Варто також додати, що дипломатична поведінка передбачає припускає обережність, кмітливість і просту чемність.

6. Якщо це необхідно і важливо, будьте непохитні, але зберігайте холоднокровність, якщо «температура» бесіди піднімається. Не сприймайте як трагедію те, що співрозмовник дасть волю своєму гніву. Досвідчена і загартована у дискусіях людина збереже в цій ситуації спокій і не образиться.

7. Будь-яким способом намагайтеся полегшити співрозмовнику сприйняття Ваших тез і пропозицій, враховуючи внутрішню боротьбу між його бажаннями й реальними можливостями, щоб він міг «зберегти своє обличчя», як кажуть японці. Важливо не демонструвати враження, що співрозмовник здався або відступив від своїх позицій: він повинен мати можливість зберегти свою гідність. Оптимальним буде досягнутий за допомогою спільного обговорення проблеми (ситуації) успіх, якщо співрозмовник прийме пропозиції, тому що ми поступово переконували його. Це означає, що ми не нав'язуємо співрозмовникові готове рішення, а разом з ним пробиваємо шлях до певної мети. Крім того, ми повинні дати йому достатньо часу, щоб він сам переконався в правильності наших настанов.

8. Продумайте тактичні прийоми ведення бесіди. Звичайно, важко під час обговорення важливих питань пам'ятати тактичні прийоми, про які говорилося вище, але треба намагатися дотримуватися хоча б деяких з них (залежно від того, з ким і про що Ви говорите). І поступово Ви накопичите досвід ведення ділових бесід і з керівниками, і з підлеглими, і з клієнтами (контрагентами).

9. Спробуйте під час бесіди досягти своєї мети або щонайменше знайдіть прийнятний компроміс. Не завжди в діловій бесіді вдається домогтися всього, що було заплановано. Часто доводиться задовольнятися згодою лише з деяких важливих пунктів, тобто досягти часткового компромісу. Це схоже на те, як двоє про щось сперечаються, висловлюючи діаметрально протилежні точки зору, а істина знаходиться десь посередині. У багатьох випадках розмова розцінюється як поступка в одному питанні, аби співрозмовник поступився в іншому. При цьому важливо бути «великодушним у дрібницях», проте ця «компенсаційна техніка» вимагає майстерності й досвіду.

Стратегія і тактика ведення переговорів

Переговори є широким аспектом спілкування, що охоплює багато сфер діяльності індивіда. Як метод вирішення конфліктів — це набір тактичних прийомів, спрямованих на пошук взаємно прийнятих рішень для конфліктуючих сторін.

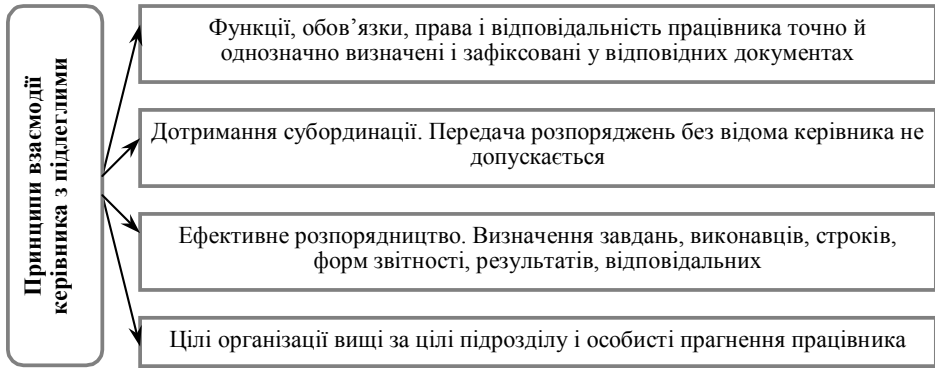


Рис. 9.12

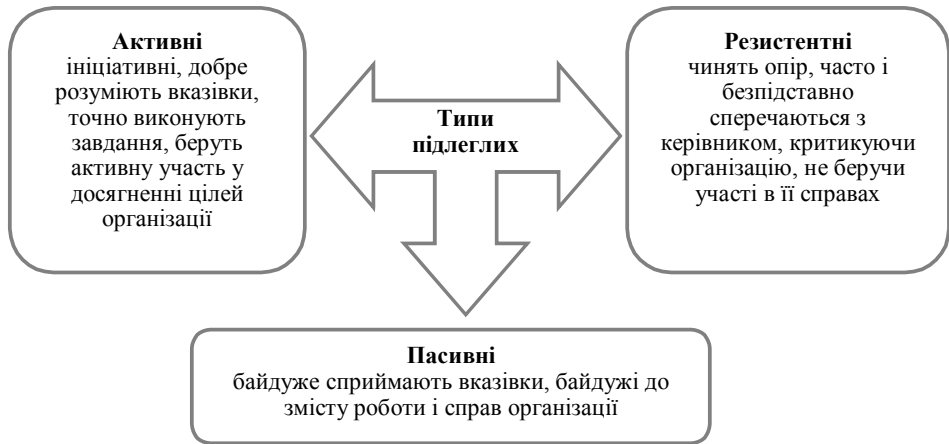


Рис. 9.13. Типи підлеглих за характером сприйняття вказівок

Умови, що уможливають ведення переговорів:

- існування взаємозалежності сторін, що беруть участь у конфлікті;
 - відсутність значного розходження у можливостях суб'єктів конфлікту;
 - відповідність стадії розвитку конфлікту можливостям переговорів;
 - участь у переговорах сторін, які реально можуть приймати рішення в даній ситуації.
- Кожний конфлікт у своєму розвитку проходить декілька етапів.

Таблиця 9.3

МОЖЛИВОСТІ ПЕРЕГОВОРІВ ЗАЛЕЖНО ВІД ЕТАПУ РОЗВИТКУ КОНФЛІКТУ

Етапи розвитку конфлікту	Можливості переговорів
Напруженість, незгода	Переговори проводити зарано, ще не всі складові конфлікту визначилися
Суперництво, ворожість	Переговори раціональні
Агресивність	Переговори за участю третьої сторони
Насильство, воєнні дії	Переговори неможливі, доцільними є відповідні агресивні дії

На деяких з цих етапів переговори є неможливими, тому що ще рано, а на інших вже буде пізно їх починати, і тоді залишається вдатися до відповідних агресивних дій.

Вважається, що переговори доцільно вести тільки з тими особами, які володіють ситуацією, яка склалася, і можуть вплинути на результат події.

Групи, інтереси яких зачіпаються у конфлікті:

первинні групи — порушені їхні інтереси; вони самі беруть участь у конфлікті, але не завжди від них залежить успішне ведення переговорів;

вторинні групи — порушені їхні інтереси, але вони відкрито не проявляють свою зацікавленість; їхні дії приховані до певного часу;

можуть існувати *треті особи*, також зацікавлені у конфлікті, але ще більш приховані за зовнішнім проявом одного конфлікту

Стадії проведення переговорів:

1. Підготовка до переговорів (до відкриття переговорів);
2. Попередній вибір позиції (первинні заяви учасників про їхні позиції в даних переговорах);
3. Пошук взаємоприйнятною рішення (психологічна боротьба, встановлення реальної позиції опонентів);
4. Завершення (вихід з кризи або переговорного тупика).

Розглянемо ці стадії детальніше.

Перша стадія. Підготовка до переговорів. Перед початком будь-яких переговорів важливо добре до них підготуватися — *провести діагностику* стану справ, визначити сильні й слабкі сторони учасників конфлікту, з'ясувати, хто буде вести переговори й інтереси якої із груп вони представляють.

Крім збору інформації, на цій стадії необхідно чітко сформулювати свої цілі в переговорах.

Процедурні запитання, які проробляються на цій стадії:

1. Де краще проводити переговори?
2. Яка атмосфера очікується на переговорах?
3. Чи важливі в майбутньому добрі відносини з опонентом?

Питання для визначення мети участі в переговорах:

- у чому полягає основна мета проведення переговорів?
- які є альтернативи? Реально переговори проводяться для досягнення результатів, які були б найбільш бажаними й допустимими;
- якщо угода не буде досягнута, як це відіб'ється на інтересах обох сторін?
- у чому полягає взаємозалежність опонентів і як це виражається зовні?

Досвідчені фахівці вважають, що від цієї стадії, якщо вона правильно організована, на 50 % залежить успіх всієї подальшої діяльності.

Таблиця 9.4

МОЖЛИВІ ЦІЛІ Й РЕЗУЛЬТАТИ УЧАСТІ В ПЕРЕГОВОРАХ

Формулювання цілей	Можливі результати
Відображають максимально наші інтереси	Найбільш бажані для нас
Враховують наші інтереси	Допустимі
Практично не враховують наші інтереси	Неприйнятні
Зачіпають наші інтереси	Зовсім неприйнятні

Друга стадія переговорів — первинний вибір позиції (офіційні заяви учасників переговорів). Ця стадія дозволяє реалізувати дві цілі учасників переговорного процесу: показати опонентам, що їхні інтереси вам відомі й ви їх врахуєте; визначити поле для маневру й спробувати залишити в ньому якнайбільше місця для себе.

Звичайно переговори починаються із заяв обох сторін про їхні бажання й інтереси. За допомогою фактів і принципової аргументації сторони намагаються зміцнити свої позиції.

Якщо переговори проходять за участю посередника (провідного переговорника), то він повинен дати кожній стороні можливість висловитися й зробити все від нього залежне, щоб опоненти не перебивали одне одного.

Функції провідного переговорника (ведучого):

- визначає фактори стримування сторін й управляє ними;
- визначає допустимий час на обговорювані питання;
- визначає наслідки від неможливості досягти компромісу;
- пропонує способи прийняття рішень: простої більшості, консенсусу;
- визначає процедурні питання.

Третя стадія переговорів полягає в пошуку взаємно прийняттого рішення, психологічній боротьбі. На цьому етапі сторони визначають можливості один одного, чи реальні вимоги кожної зі сторін і як їх виконання може відбитися на інтересах іншого учасника. Опоненти представляють факти, вигідні тільки їм, заявляють про наявність у них усіляких альтернатив. Тут же можливі різні маніпуляції й психологічний тиск на головуючого, захоплення ініціативи всіма можливими способами. Ціль кожного з учасників — домогтися рівноваги або невеликого домінування.

Завдання посередника на даному етапі — пустити в хід можливі комбінації інтересів учасників, сприяти внесенню великої кількості варіантів рішень, спрямувати переговори в русло пошуку конкретних пропозицій. У разі, якщо переговори починають набувати різкого характеру, що зачіпає одну зі сторін, головуючий повинен знайти вихід із ситуації, що склалася.

Четверта стадія — завершення переговорів або вихід з тупика.

До цього етапу вже існує значна кількість різних варіантів і пропозицій, але угода по них ще не досягнута. Час спливає, збільшується напруженість виникає нагальна необхідність прийняття якогось рішення. Кілька останніх поступок, зроблених обома сторонами, можуть врятувати справу. Але тут важливо пам'ятати, які поступки не впливають на досягнення їхньої основної мети (див. попередню таблицю), а які зводять нанівець всю попередню роботу.

Головуючий, використовуючи надану йому владу, регулює ці розбіжності й підводить сторони до компромісу.

Загальні рекомендації з вирішення конфліктної ситуації на переговорах:

1. *Визнати факт існування конфлікту*, тобто визнати наявність протилежних цілей, методів у опонентів, визначити самих учасників.

2. *Визначити можливість переговорів*. Після визнання конфлікту й неможливості його вирішити «з ходу» доцільно домовитися про можливість проведення переговорів й уточнити, яких саме: з посередником чи без нього і хто може ним бути, щоб він однаково влаштував обидві сторони.

3. *Погодити процедуру переговорів*. Визначити, де, коли і як почнуться переговори, тобто обговорити строки, місце, процедуру їх ведення, початок спільної діяльності.

4. *Виявити коло питань, що складають предмет конфлікту*. Основна проблема полягає в тому, щоб визначити в спільно використовуваних термінах, що є предметом конфлікту.

5. *Розробити варіанти рішень*. Сторони під час спільної роботи пропонують кілька варіантів рішень з розрахунком витрат по кожному з них та з урахуванням можливих наслідків.

6. *Прийняти погоджене рішення*. Після розгляду можливих варіантів, при взаємному обговоренні й за умови, що сторони дійшли згоди, доцільно це загальне рішення представити в письмовому вигляді: комюніке, резолюції, у договорі про співробітництво тощо. В особливо складних або відповідальних випадках письмові документи складаються після кожного етапу переговорів.

7. *Реалізувати прийняте рішення на практиці*. Якщо спільні дії закінчується тільки прийняттям опрацьованого й погодженого рішення, а далі нічого не відбувається й не змінюється, то це може стати детонатором інших, більш сильних і тривалих конфліктів. Причини, що викликали перший конфлікт, не зникли, а тільки посилюються невиконаними обіцянками. Повторні переговори проводити буде набагато складніше.

Стилі поведінки партнерів на переговорах визначаються двома основними факторами:

• який кінцевий результат передбачає досягти кожна сторона — тут можливі два стилі проведення переговорів:

- а) заснований «на положенні»;
- б) заснований «на інтересі»;

- Як поведуться партнери при обговоренні питань — тут також можливі два стилі:
 - а) заснований «на глибокому змісті»;
 - б) заснований «на глибокому контексті».

Таблиця 9.5

ХАРАКТЕРИСТИКА СТИЛІВ ПОВЕДІНКИ НА ПЕРЕГОВОРАХ

Основа «на положенні»	Основа «на інтересі»	Основа «на глибокому змісті»	Основа «на глибокому контексті»
Турбота про особисті інтереси, захист свого «основного напрямку»	Прагнення до співробітництва, відкритість для обміну інформацією	Ясність, чіткість і дослівна інтерпретація наведених доказів	Вивчення партнера, психодіагностика його поведінки
Компенсація поступок за рахунок одержання іншого зиску	Повага до партнера, прагнення йому допомогти	Вирішення проблеми логічним шляхом	Наголос на внутрішньому значенні спілкування
Напад, тиск на партнера, використання драматичних прийомів, затягування перемовин, виведення партнера з рівноваги	Порозуміння між партнерами, встановлення об'єктивних норм чесності, демонстрування довіри	Використання незаперечних фактів, схем, документів, письмових угод, точне визначення термінів	Використання натяків, реплік двозначного характеру
Чіткість контракту, його деталізація	Гнучкість контракту, його пристосованість до змін, інтуїтивність	Лівостороннє мозкове вирішення проблем	Правостороннє мозкове вирішення проблем
Одна конкретна угода. Гасло «виграш—програш». Чим більшого домагається одна сторона, тим більше має поступитися інша. Обидві сторони намагаються збільшити свої переваги	Довгострокове довіроче співробітництво. Гасло «виграш—виграш». Під час переговорів створюється сприятлива атмосфера для обміну технічними і технологічними інноваціями у певній галузі, економічною інформацією	Символ «сфокусована світлова пляма». Спілкування характеризується відносно незначним наголосом на слова та на зовнішній, формальний бік. Основний наголос переноситься на зміст спілкування	Символ «широкий промінь прожектора». Мета спілкування полягає в тому, щоб співчутливо і точно «читати» свого партнера й візуально діагностувати його поведінку та емоції

Шляхом комбінування зазначених стилів можна встановити чотири квадранти переговорів:

1. З основою на контексті й інтересі.
 2. З основою на змісті й положенні.
 3. З основою на контексті та положенні.
 4. З основою на змісті та інтересі.
- Суперечності й конфлікти можуть, як правило, з'являтися між партнерами, стилі спілкування яких належать до протилежних квадрантів (1—3; 2—4).*

ЕТАПИ ПРОХОДЖЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ

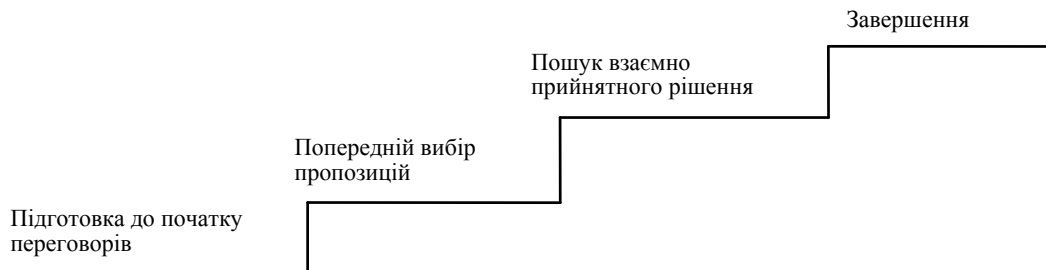


Рис. 9.14. Проходження переговорів

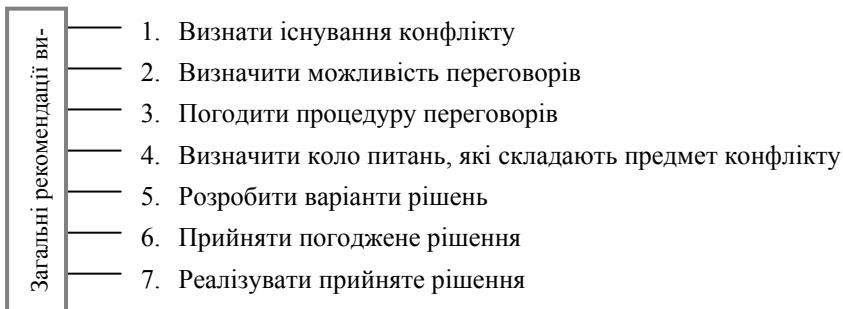


Рис. 9.15. Можливість переговорів залежно від етапу розвитку конфлікту

Таблиця 9.6

МОЖЛИВОСТІ ПЕРЕГОВОРІВ НА РІЗНИХ СТАДІЯХ КОНФЛІКТУ

Етапи розвитку конфлікту	Можливості переговорів
Напруження Незгода	Переговори проводити рано, ще не всі складові конфлікту визначилися
суперництво, ворожість	Переговори раціональні
Агресивність	Переговори за участю третьої сторони
Насильство Воєнні дії	Переговори неможливі, доцільні відповідні агресивні дії

Таблиця 9.7

ЦІЛІ ТА РЕЗУЛЬТАТИ ПЕРЕГОВОРІВ

Формулювання цілей	Можливі результати
Максимально відображають наші інтереси	Найбільш бажані для нас
Враховують наші інтереси	Допустимі
Практично не враховують наші інтереси	Мало прийнятні
Зачіпають наші інтереси	Зовсім неприйнятні

Ви можете стати об'єктом маніпуляцій

«Менеджмент удосконалюється за столом переговорів», — говорять на Заході. Це аксіома, оскільки саме в переговорному процесі визначаються позиції, принципи й підходи. Дана твердження, безумовно, стосується не тільки конкурентної боротьби, а й відносин «бос-підлегли». Тому не дивно, що переговори — одна із найбільш популярних тем в психології бізнесу.

Проблема протидії так званій «подвійній грі» або брудним методам на переговорах — це найважливіша частина переговорної теорії, оскільки подвійне дно, підводні течії, гра за лаштунками й відверті спроби обдурити конкурента або партнера — все це скоріше правило, ніж виняток. Тому не треба бути наївними.

Найбільш уразливі точки, на яких, як правило, паразитують Ваші супротивники, — інформація й психологія. Вони нероздільні, що не заважає виділити два типи маніпуляцій за перевагою в них фактологічного або психологічного початку. Їх можна вважати різними рівнями переговорного процесу. Маніпулювання інформацією (у цьому випадку ми розуміє-

мо винятково факти) — найбільш примітивне поле брудної гри. Психологія має на увазі більш високий рівень гравців. Однак в обох випадках, Вашим головним завданням є не перетворити переговори у гру в одні ворота. Тому почнемо з найпоширеніших вивертів, спрямованих проти Вас.

КОНТРЗАХОДИ ПРОТИ НЕДОБРОСОВІСНИХ ПРИЙОМІВ ПРИ ПЕРЕГОВОРАХ

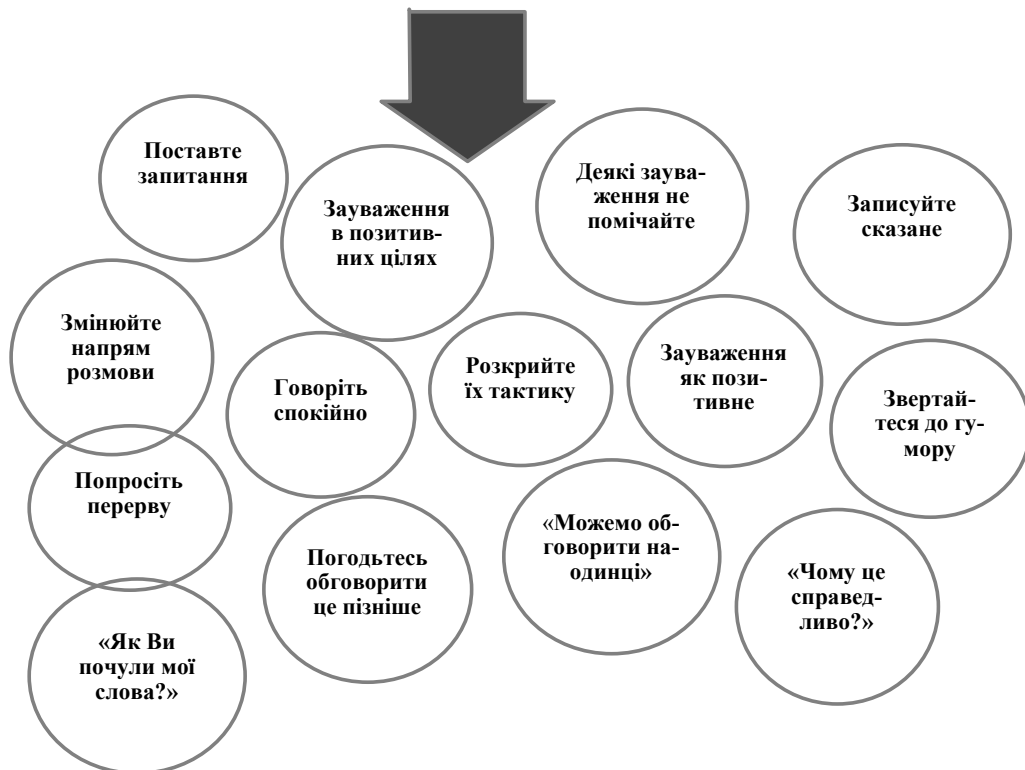


Рис. 9.16. Контрзаходи при переговорах

Маніпуляція фактами. Фальсифікація фактів стосується інформаційної бази переговорів — того, на чому Вам доведеться ґрунтуватися під час обговорення проблем й опрацювання рішень. У цьому випадку Ви маєте справу з більш-менш примітивним обманом, що паразитує на Вашому незнанні й некомпетентності; це характерно для переговорів, що не мають бази відносин. *Наприклад:*

- перший контакт майбутніх партнерів, при якому один готовий задовольнитися навіть одиничним «розведенням на довірі»);
- взаємодія компаній, що представляють різні галузі (важко перевірити інформацію через галузеву некомпетентність);
- переговори контрагентів, що перебувають в різних вагових категоріях (коли один впевнений у власній безкарності — чи то в надії на власний адмінресурс, чи то розраховуючи на потурання «кинутаго» гіганта, для якого викинута на вітер сума є незначною порівняно з перспективою змусити ворушитися юридичний департамент і корпоративну бюрократію).

Маніпуляція повноваженнями. Переговори можуть проходити гладко й закінчитися результативно, за винятком такої «дрібниці», коли Ваш партнер, який вдавав із себе боса, який «вирішує все», раптом виявився особою з невизначеними повноваженнями.

Головний результат таких бесід — не підпис під документом, а повідомлення про необхідність отримати схвалення угоди «у вищій інстанції». (Втім, «пішак» може й поставити підпис, якщо той, хто смикає за ниточки, свідомо прагне, щоб договір визнали недійсним.)

У цьому випадку «мали місце бути» або елементарна спроба виграти час, або «розвідка боєм» («переговорами»), чи бажання «відкусити від яблука ще трошки».

Маніпуляція зобов'язаннями. Якщо під час обговорення одна сторона сприймає свої обов'язки й дії як прийнятні, навіть само собою зрозуміло, а на останній стадії оформлення угоди робить все, аби пункти про відповідальність і вирішення конфліктів були максимально невиразними, то Ви маєте справу з маніпуляцією зобов'язаннями. Опитані менеджери визнали в ній один з найпоширеніших брудних прийомів у ділових відносинах.

Ось досить характерна думка: «Рівень культури бізнесу в Україні все ще досить низький, і найчастіше це проявляється в нехтуванні зобов'язаннями. Зрозуміло, що в дев'яти випадках із десяти випадків — це свідомо зневага. Але зустрічаються й типажі, які навіть не усвідомлюють того, що обіцяють, а потім дивуються, знаходячи відповідні пункти в договорі, й ще більше — коли знайомляться з санкціями проти такої природної для них «необов'язковості». Дуже важливо правильно визначити, хто перед Вами: лицемір чи звичайний базіка».

Напівправа/напівнеправа. Прихильники руху за чистоту моральних спонукань у бізнесі в цьому випадку говорили б про напівнеправду, а далі завели б стару пісню про те, що напівправа не буває. Це також омана, далека від етичних норм соціально відповідального підприємництва. Однак, здається, й вони погодилися б, що це — найбільш мистецький різновид маніпуляції фактами, який однаково потребує інтелектуальної й психологічної гнучкості. Від себе дозволимо нагадати стару істину: правда й неправда — поняття відносні, й визначити грань, за якою замовчування про якісь обставини є аморальним, буває досить важко. У кожного своя правда.

Слід додати, що проблема неформального інформування (чутки, плітки) має постулат: для того, щоб дезінформація сприймалася як достовірна, треба до неправди додати має 10–15 % правдивих даних — хай розбираються, де правда.

Бізнес не терпить зайвого філософствування, тому якщо суперник засновує свою тактику на дійсних фактах і реальних показниках, але не розкриває своїх справжніх задумів, а Ви «купилися» на його гру. Винен не він, а Ви. Діалектика явного й таємного — взагалі зміст будь-якого інтелектуального протистояння та й творчості як такої. Інакше було б не цікаво жити.

Психологічний тиск. Мета такого тиску — створити психологічний дискомфорт, що звичайно викликає в супротивника нав'язливе бажання швидше закінчити переговори й забути про них, як про страшний сон. Можна виділити два рівні: особистісний і позиційний (прямо пов'язаний з позиціями сторін).

Особистісний фактор

Прямі погрози. Бандитська в прямому й переносному значенні тактика. Звичайно, використовується або самовпевненими олігархами, або бізнесменами («у законі»), рейдерами.

Попередження. Більш хитра тактика. Особливо якщо в негативних наслідках підкреслити саме ті сторони й події, які відбудуться без Вашої участі або через Вашу вимушену відповідну реакцію. Вирішення проблеми відтепер здається необхідним, а не тільки можливим й вигідну винятково для однієї сторони.

Створення стресогенної аури. Багато хто з тих, хто вів переговори, часто зіштовхувався з психологічним дискомфортом. Більшість намагається стоїчно його переносити, і лише деякі — розібратися в його причинах. Справа не стільки в скромності, скільки в зайвій зосередженості на основному предметі переговорів.

Однак у переговорному процесі не буває дрібниць. Супротивник, якому відомі Ваші повноваження, цілком імовірно спробує задіяти не логічні аргументи, а психологічний фактор, створити умови, за яких Ви будете податливішим (або навпаки: принциповішим) — залежно від того, що йому потрібно. В ідеалі психологічний тиск призводить до повної втрати здатності об'єктивно аналізувати ситуацію.

«Ми дуже багато зусиль витратили, щоб посадити це бидло за стіл переговорів, — згадує один із менеджерів — тому, коли той погодився, при цьому висловивши бажання зустрітись у нього в офісі, ми не надали цьому значення. Він виявився досить приємною лю-

диною. Оразу вибачився за незручності («саме сьогодні у нас монтують устаткування»). Дійсно, до нас долинав неприємний стукіт. Чим була викликана така невідповідність іміджу й особистості? Навіщо під час переговорів запрошувати у свій офіс, якщо там йдуть ремонтні роботи? Мій помічник випадково запитав у одного з працівників офісу: що у вас монтують? Виявилось... нічого! Це був просто психологічний тиск — продумана тактика. І ми вирішили, що доцільно буде більш пильно вивчити сильні і слабкі сторони супротивника».

Ще одна думка: «Вибір місця проведення зустрічі — це те саме, що вибрати, на якому полі грати в євробухах: удома, на виїзді чи в нейтральній країні. Дванадцятим гравцем супротивника може виявитися все що завгодно: дратівливий інтер'єр, оточуючі люди, потік ділових дзвінків, що переривають бесіду, нарешті, Ваша скромність або небажання засмучувати приймаючу сторону. Це зовсім не означає, що завжди треба грати вдома — все залежить від психології людини, цілей і позицій сторін. Наприклад, якщо супротивник досить поступливий і не веде складної гри, краще зустрітися у нього: він буде більш податливий, хоча б із почуття гостинності».

Перехід на особистості. Метою цієї тактики є пониження статусу однієї із сторін. Зброя — іронія (почуття гумору) і/або гарна поінформованість про психологію співрозмовника, його комплекси й особисті проблеми. «А Ви все ще «воюєте» з менеджером N», «Щось Ви погано сьогодні виглядаєте. У вас проблеми?», «Синку, я вже десять років у цьому бізнесі», — подібні, сказані зі знанням справи фрази багатьох можуть вибити з колії. Не кажучи вже про навмисне надання переговорам переривчастого ритму (абсурдні таймаути — ті ж телефонні дзвінки), ситуації, коли Вам доводиться пояснювати все по декілька разів тощо.

Гарний та поганий «слідчі». Докладно пояснювати суть даної тактики не треба. Найбільш часто — це «солодкі парочки»: бос-самодур і свій (точніше «Ваш») хлопець віцепрезидент; можна й навпаки: буквоїд (технар) заступник і президент компанії, який за дві хвилини «повирішує» питання, які з його корпоративною бюрократією обговорювалися місяцями.

Позиційний блеф. Відмова від переговорів. Часто буває цілком щирим, але не так уже й рідко — маневром заради істотних поступок іншої сторони.

Непомірні апетити. Це як удар, щоб «вибити Вас із сідла». Якщо щось коштує 100 одиниць і Ви готові були віддати за нього не більше 110, а Вам пропонують почати торг з 500, то кінцевий результат 200 одиниць декому може здатися прийнятним, хоча об'єктивно річ того не варта.

Гра на підвищення. Також досить проста, але не менш ефективна тактика. Чим більше Ви поступаєтесь — тим більше вони вимагають. Така собі «перевірка на вошність».

Спалювання мостів. Спроба переконати опонента, що у Вас просто «зірвало дах» — й іншого виходу, як поступитися Вам, у нього більше немає. Найпростіший спосіб — зробити заяву про свої наміри перед громадськістю або іншими зацікавленими групами й особами. Супротивник може вважати такий крок дурістю або особливостями темпераменту, але він має розуміти, що у Вас немає вибору.

Класичний приклад: виконавчий директор заявляє акціонерам, що вони можуть розраховувати на певний відсоток прибутковості акцій. На переговорах з профспілками (конкурентами, постачальниками, дилерами) він говорить, що задоволення їхніх вимог призведе до невиконання його обіцянок, а отже, може негативно відбитися на його репутації й кар'єрі. Звичайно, їм наплювати на репутацію й кар'єру «необережного» топ-менеджера, однак перспектива почати переговорний процес з ще більш непоступливим босом, що прийдє на заміну людині, «з яким не один рік знайомі», може змусити їх прийняти умови гри.

Закінчити опис найпоширеніших брудних чи не зовсім чистих прийомів переговорного процесу хотілося б точним їхнім визначенням, що розставляє точки над «і» щодо етичної сторони питання:

«Тактика вивертів, — пишуть Фішер й Юрі, — насправді є однобічною пропозицією, що стосується процедури переговорів, гри, в якій повинні брати участь обидві сторони».

Блеф — це «вигадка для залякування або щоб вселити іншому перебільшене уявлення про що-небудь» (Етимологічний словник, 1985). Також думки дотримуються й фахівці з психології обману: «Блеф — введення в оману щодо дійсних обставин; перебільшення, прикрашання, розраховане на лежковірність сприймаючої сторони» (Щербатих, 1999).

Вовенарг якось сказав дуже мудрі слова: «Межа хитрості — уміння керувати, не застосовуючи насильства». На наш погляд, це найбільш точне визначення блефу і сутності сучасного менеджменту, якщо під насильством розуміти не тільки грубу фізичну силу, а й психологію.

Цьому мистецтву вас не навчать у бізнес-школах і жодні тренінгові програми, адже для ефективного блефу необхідне тонке поєднання логіки й поезії, досвіду й амбіцій, знання людей і уміння бути наївним. Крім того, необхідні неабиякі акторські дані. Тільки володіючи цим, Ви будете почуватися озброєним за столом переговорів.

Етика блефу

Років сорок тому Альберт Е. Карр опублікував у *Harvard Business Review* статтю «Чи етичним є блеф у бізнесі?». Американський економіст дуже точно відзначив, що підприємництво виробило власні правила гри, які за своєю суттю дуже схожі на гру в покер. І в тому й в іншому випадку обман перестає бути неправдою, оскільки всі учасники гри знають, що відвертості від партнерів очікувати не слід. Перемагає той, хто досяг успіху в мистецтві блефу. Для перемоги необхідне досконале знання правил, уміння глибоко проникнути в психологію партнера, залізна витримка і здатність швидко й ефективно реагувати на щасливий випадок.

Своєрідна етика покеру відрізняється від етичних ідеалів цивілізованих людських відносин. Гра диктує ставитися з недовірою до партнера, ігнорувати дружні відносини. Не добросердя, а хитромудрий обман і прагнення приховати свою справжню силу й наміри — ось що лежить в основі цієї гри. Проте ніхто не засуджує покер за його правила. Так само не можна засуджувати правила гри в сфері підприємництва через те, що поняття «справедливо» і «несправедливо» трактуються тут не в дусі пануючих у суспільстві моральних традицій.

Тим, хто хоче опанувати блеф у бізнес-контексті, необхідно усвідомити визначення: **блеф** — це мистецтво розставляти емоційні і логічні пастки, що приводять суперника до визнання вашого тлумачення реальності, тобто ситуації, що склалася.

Блеф змушує супротивника свідомо визнати необхідне Вам рішення як неминуче і/або оптимальне. У заочній грі він підштовхує візаві до помилкових кроків, але при цьому не руйнує правил, скоріше зміцнює їх.

Щоб процвітати в бізнесі, доводиться долати перешкоди. Отже, треба відійти від святої правди й навчитися вводити в оману, практикуючи тонкий обман напівправди й недомовок. Яку б форму блеф не приймав, він — обов'язкова частина гри, який не опанував її техніку, навряд чи буде щасливий. Блеф у конкурентному протистоянні — найбільш ефективний його прояс. Однак тут не може бути готових рецептів — хіба що деякі загальні рекомендації, які скоріше вказують шляхи докладання зусиль і удосконалення мистецтва управління.

Найбільш істотні моменти:

1. **Блеф** — це маніпулювання свідомістю. Виходить, аналіз блефуючого має бути зосереджений не стільки на об'єктивній реальності, скільки на психології супротивника, його уявленнях про конкурентне середовище й моделі поведінки. Метою такого аналізу є визначення слабких місць, однак не для прямої атаки аргументів, а для пристосування до його логіки, аргументів, мотивів і комплексів. Остаточне, вигідне насамперед Вам, рішення, досягається в такий спосіб практично безконфліктно шляхом елементарних логічних операцій у свідомості візаві, при цьому, в ідеалі, він навіть може вважати себе переможцем.

2. Правильно оцініть силу і характер супротивника. Якщо перед вами досвідчений візаві, використовуйте тактику програмування, якщо супротивник не відзначається інтелектом — просто підштовхніть його до необхідного рішення. Програмування — мистецтво створення з прихованих можливостей явних. Найбільш складний етап блефу в даному випадку полягає в тому, щоб нав'язати супернику певну «логіку» (модель) мислення. Далі він усе зробить сам. Це вищий пілотаж у блеф-менеджменті, оскільки тут існує глибоко ешелонувана комбінація ваших ходів, оптимальна відповідь на кожний з яких наближає супротивника до необхідного Вам рішення. Якщо ж модель поведінки й інтелект абсолютно підходять для ваших цілей, тобто він сам здатний прийняти необхідне Вам рішення в якості однієї з альтернатив, зусилля варто зосередити на тому, щоб підштовхнути його вибрати саме її.

3. Враховуйте емоційний стан суперника. Його налаштованість на конфлікт може уразливою до такої тактики, як блеф. Наприклад, Ви недвозначно заявляєте претензії щодо дру-

горядних цілей або вигоди — і візаві вступає в суперечку, забуваючи про важливіші моменти. Досвідчений блеф-менеджер на переговорах розпалює пристрасті зазвичай навколо дургорядних речей і потім як компенсацію за «програне» одержує те, що хотів.

4. «Якщо хочеш одурити світ — скажи йому правду», — сказав Бісмарк. Цей підхід також ефективний у разі взаємної недовіри, якщо суперник налаштований на пошуки прихованих мотивів. Ваша правда завжди буде інтерпретована неправильно: слабкість — як спроба приховати силу, сила — як «примітивний блеф». Скористайтеся цим.

5. Вдалилий прийом відволікти суперника від підготовленої системи аргументів — змусити його, як звичайно у грі, помінятися ролями. Такий блеф часто використовував у філософських суперечках Сократ. Ви стаєте на точку зору опонента, а той починає сперечатися з Вами, тобто піддає критичному аналізу власні аргументи. Помінявшись місцями, Ви можете додати до них ще трохи нових «за» і «проти», що поставить візаві в досить скрутне становище.

9.4. Управління потоком відвідувачів, техніка їх прийому

Для менеджера дуже важливо під час особистих контактів з підлеглими одержати від них нову і передати необхідну інформацію. Це потребує вміння так організувати і вести бесіду, щоб, по-перше, завоювати довіру підлеглого і викликати його на відверту розмову, по-друге, в зручній і зрозумілій формі передати йому необхідну інформацію, свій досвід роботи, підтримати корисну ініціативу тощо. Особисті контакти менеджера з підлеглими є важливою формою активізації їхньої діяльності. Значну частину особистих контактів менеджер здійснює в період службових прийомів, які проходять у формі бесід. Ці прийоми можна поділити на два види: здійснювані з ініціативи (запрошення) менеджера і з ініціативи (прохань) підлеглих. Слід мати на увазі, що на практиці дуже часто менеджеру, в якості похвали, визнають його «доступність». Двері його службового кабінету завжди відчинені для кожного працівника в будь-який час і з будь-якого питання. Така форма прийому може бути виправдана для менеджера, який має у своєму підпорядкуванні не більше двох десятків працівників. У всіх випадках «політика відчинених дверей» призводить до марної втрати робочого часу.

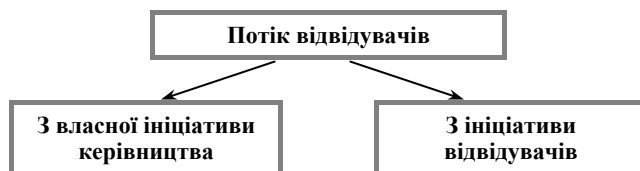


Рис. 11.18

Деякі підлеглі прагнуть створити особисті контакти з менеджером, аби прискорити реалізацію своїх ідей і пропозицій або одержати необхідну інформацію з «перших рук», а іноді й просто, звернути на себе його увагу. За такої ситуації порушується або перенасичується режим роботи менеджера. Як свідчить досвід, для раціональної організації прийому відвідувачів йому необхідно, по-перше, встановити певний перелік службових питань і категорії працівників, яких приймає безпосередньо він сам, по-друге, чітко визначити час прийому з невідкладних питань.

Прийом з невідкладних справ найчастіше проводиться на початку дня. Він відбувається у формі докладу підлеглих. З інших службових питань — у заздалегідь визначені дні тижня й числа місяця. Прийом з невідкладних оперативних справ робиться звичайно, «відкритим», тобто в ньому можуть брати участь, окрім менеджера, його заступники і помічники, щоб зразу на місці вирішити всі необхідні питання.

Прийом з інших службових справ менеджер веде самостійно, коли можна провести бесіду без перешкод. Він проходить у формі бесіди. Починає її підлеглий. Але керівник повинен спрямовувати навідними запитаннями так, аби підлеглий раціонально і чітко викладав і

обґрунтовував свої прохання і пропозиції. Якщо бесіда з підлеглими відбувається з ініціативи менеджера, то щоб зробити її ефективнішою, слід дотримуватися певних правил. По-перше, менеджер зобов'язаний заздалегідь визначити мету бесіди. Можна виділити такі найбільш поширені за своїм змістом бесіди:

- ознайомлення під час прийняття нових працівників або обговорення питання просування працівників по службі. У цих бесідах менеджер, звичайно, з'ясовує кваліфікацію працівника, його ставлення до пропонованої роботи, порівнює його з іншими кандидатурами тощо;
- отримання і обміну інформацією, необхідною для прийняття рішення з якого-небудь питання, для оголошення наказу, підписання або видачі службового доручення.



Рис. 9.19. Техніка прийому відвідувачів

Доведення наказу до безпосереднього виконавця краще здійснювати у формі бесіди. У наказі, звичайно, повністю відображені його мотиви і окремі, іноді дуже важливі подробиці. Під час бесіди керівник може зразу відповісти на запитання, які неминуче виникають у виконавця. Такі бесіди дають змогу виконавцю швидше зрозуміти зміст доручення, а менеджеру — уникнути помилок при визначенні відповідальності виконавця, строку виконання завдання чи усунення недоліків у роботі тощо.

Після визначення основної мети бесіди менеджеру необхідно попередньо ознайомитися зі станом справ і наявною інформацією з даного питання, заздалегідь попередити підлеглих про місце і час бесіди, що є важливим елементом її підготовки. Це не тільки знімає

напруженість у підлеглих, але й спрощує завдання менеджера. Підлеглий у такому випадку приходиться краще підготовленим для обговорення накреслених питань. До початку бесіди доцільно скласти попередній план її проведення. Досвідчений менеджер складає його подумки. Менеджеру-початківцю краще скласти письмовий план на окремому аркуші або карточці. У такому разі скорочується час бесіди і вона буде більш змістовною.

У плані зазначають такі основні пункти:

- виступ, який орієнтував би підлеглих стосовно цілей і змісту бесіди;
- перелік основних запитань, які слід поставити для з'ясування суттєвості проблем, які цікавлять менеджера;
- попереднє формулювання (якщо необхідно) заключних пропозицій або рішень менеджера з обговорюваних питань

Важливе значення для успіху бесіди має атмосфера довіри, яку з самого початку зобов'язаний створити менеджер. Так, його вступне слово повинно враховувати мету бесіди, характер підлеглих, ступінь його знайомства з менеджером тощо.

Запитання слід ставити в такій формі, щоб вони не породжували відповідей «так» або «ні», а спонукали підлеглого відверто і аргументовано висловлювати і обстоювати свою думку. Слід уникати таких запитань: «Як Ви оцінюєте ситуацію, що склалася», «Що, на Вашу думку, необхідно зробити для досягнення тієї чи іншої мети?» і «З чого б Ви почали, якби Вам доручили цю справу?» тощо. Слід також звернути увагу на такі організаційні моменти: організувати прийом так, щоб йому не заважали ні інші відвідувачі, ні телефонні дзвінки; якщо підлеглий уникає бесіди під час якоїсь теми або ухиляється від прямої відповіді на поставлене запитання, то не слід наполягати. Краще дайте йому можливість обдумати запитання ще раз. Але якщо запитання стосуються безпосередньо сфери діяльності підлеглого і він знав про бесіду заздалегідь, то менеджер має право вимагати відповіді.

Після того як мета бесіди досягнута, менеджеру слід тактовно її закінчити. Для цього слід зробити висновки або дати оцінку основної мети бесіди. Дуже важливо, щоб у підлеглого залишилося враження, що він отримав корисну інформацію від менеджера. Це допоможе забезпечити в наступних бесідах відвертий обмін думками. Якщо це була дисциплінарна бесіда, то менеджер повинен вказати підлеглому на його помилки і недоліки в роботі, висловити впевненість у тому, що вони будуть виправлені. Після закінчення бесіди менеджеру слід оцінити її підсумки для себе: перш за все з'ясувати, у чому корисність бесіди; порівняти попереднє враження про підлеглого з думкою, яка склалася після бесіди; критично оцінити свою поведінку і з'ясувати причини власних помилок або недоліків, якщо вони мали місце. Все це допоможе менеджеру в подальшій роботі. Прийом підлеглих з особистих питань слід здійснювати в суворо визначені для цього дні й години. Це, як правило, в кінці робочого дня. Різноманітність запитань, з якими доводиться стикатися менеджеру під час таких прийомів, вимагають від нього не тільки широкої ерудиції, а й максимальної уваги і чуйності при задоволенні навіть незначних особистих прохань.

Відомі випадки, коли неухвалене ставлення менеджера до особистих, нібито незаконних прохань підлеглих, є причиною їх звільнення з роботи і призводить до плинності кадрів. Разом з тим, менеджеру в жодному разі не слід давати обіцянок, у виконанні яких він не впевнений. Невиконання менеджером обіцянок стає відомо у колективі і негативно впливає на авторитет менеджера.

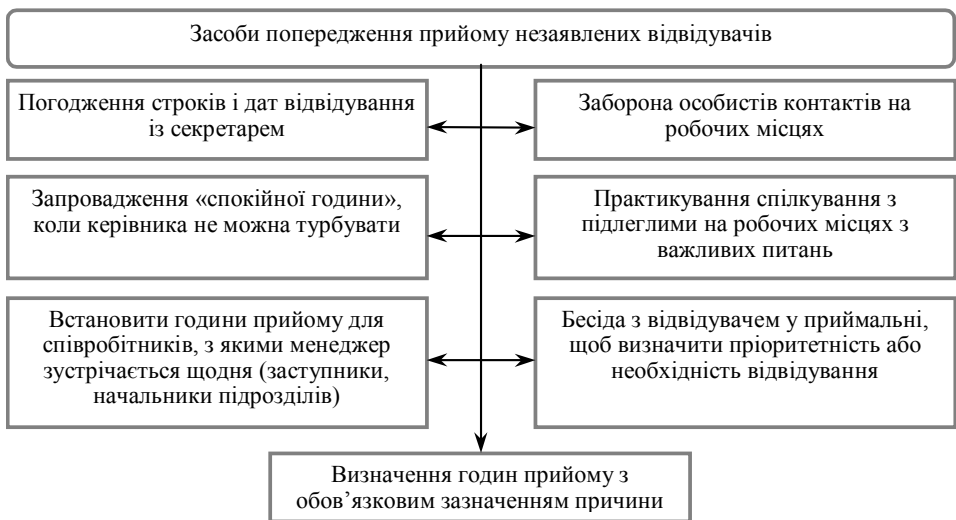


Рис. 9.20

9.5. Основи взаємодії керівника й секретаря-референта

Ніхто й ніщо не зможе заощадити час свого керівника краще, ніж гарний секретар. Але для того щоб час працював на Вас, Ваша робота має стати також роботою Вашого надійного помічника, якого Ви називаєте секретарем. Секретар повинен знати весь обсяг вашої дія-

льності й професійні цілі. Адже тільки спираючись на допомогу секретаря, Ви можете уникнути зайвих, а то й неприємних моментів, що переслідують кожного керівника на шляху до успіху.



Рис. 9.21

Насамперед, не варто недооцінювати їхніх можливостей, здібностей та знань.

Сучасний секретар повинен так само вміло й ефективно управляти людьми, як і поводитися з паперами й телефонним апаратом. Проблема в тому, що його професійних якостей Ви не визначите на співбесіді, за винятком хіба що навичок «пускати пил в очі», а також культури мови, словникового запасу, відносної грамотності й каліграфічності почерку. Якщо ж секретар дістався Вам «у спадок» від попереднього начальника, то Вам доведеться починати з *tabula rasa* — чистого аркуша. Як не помилитися, орієнтуючи свого секретаря й окреслюючи коло його обов'язків? А вони не обмежуються назвою посади й системи підпорядкування, а тим більше аморфним «допомагати начальникові».

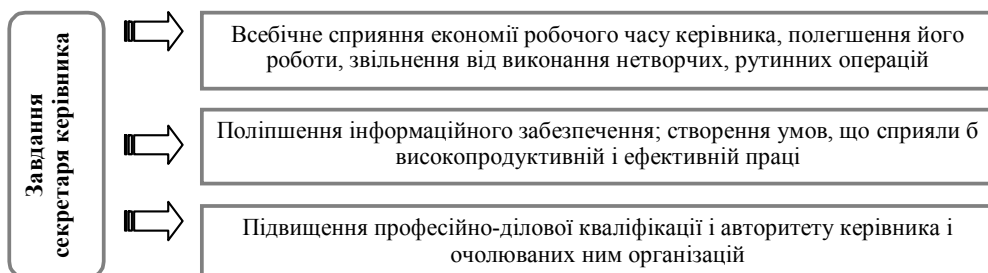


Рис. 9.22

Ділова кореспонденція

До повсякденних завдань секретаря входить ознайомлення і робота з листами:

- сортування вхідної ділової кореспонденції за ступенем її важливості;
- підготовка й збір необхідної інформації для відповіді на важливі листи;
- встановлення строків виконання отриманих поштою замовлень;
- складання відповідей на прості листи, подання їх на підпис і реєстрацію

Для більш продуктивного сортування листів краще завести окремі папки, наприклад «Терміново», «На підпис», «Переглянути», «Замовлення», «Викинути». Останню папку не завжди доцільно замінити сміттевим кошиком, хоча вирішувати, зрозуміло, Вам. А ось про папку «Скарги» краще все-таки дати чіткі вказівки секретареві: заводити її, чи відразу відправляти на розгляд зазначеній в листі особі. Папка «Анонімки» звичайно не заводиться.

Систематизацію листів за допомогою папок можна поширити й на іншу ділову документацію. У такий спосіб всі матеріали легко знайти й відсіяти зерна від плевел. Відновлення папок також входить в обов'язки секретаря.

До переписки з різними організаціями й установами секретареві треба ставитися серйозно і не тільки заготовити перший варіант відповіді, а й поінформувати про нього начальника.

Частину кореспонденції (у першу чергу юридичні документи, листи з банків, вищестоящих організацій, з позначкою «особисто») й листи ваших кращих партнерів) секретареві відкривати не дозволяйте. У жодному разі не делегуйте йому право підписувати відповіді на них.

Про пресу. Якщо секретарка абсолютно впевнена, що її начальника ніколи не цікавили японські кросворди, а на собаку вовну в нього алергія, тільки тоді збірник кросвордів і «Довідник кінолога» можна керівництву і не показувати. А ось у бізнес-видання ковбасу краще не загортати. Нагадайте, що комплект свіжої преси має лягти на стіл начальника, перш ніж її прочитає весь офіс.

Телефон

Важливим повсякденним обов'язком секретаря є телефонні переговори. Їх треба вести чітко, компетентно й чемно. Телефонограми записувати докладно, вчасно і за необхідності чітко переадресовувати в інші відділи, відповідальні за вирішення тих чи інших проблем.

Уміння надати потрібну інформацію тим, хто телефонує, відрізнити її від зайвої, а також самостійно приймати рішення щодо надання в повному обсязі залежить від особистих якостей секретаря. А згрупувати телефонні дзвінки, скласти список тих, кому керівник повинен зателефонувати, зазначивши час дзвінка і його ціль, а також чітко записати прізвище, ім'я та по батькові того хто телефонував, за необхідності адресу й назву фірми, що зробила запит або надіслала пропозицію про співробітництво — це обов'язковий для всіх мінімум.

Секретар повинен також підготувати необхідні документи для продуктивного ведення майбутньої телефонної розмови. Не зайвим буде нагадати їй (йому), що тривала розмова, наприклад, зі своєю сусідкою — не найкраще використання робочого часу. хоча якщо це — спосіб блокування шефа від всіх і вся, то чому б і ні?

Відвідувачі та методи «боротьби» з ними.

Організація зустрічей і нарад — один із найважливіших елементів роботи секретаря. Як правило, він призначає їх, піклуючись про те, щоб вільний час керівника не переривався. Втім, нагадати про те, що вільний час боса не завжди збігається з вільним часом секретаря, буде аж ніяк не зайвим.

Підготовка інформації необхідної для проведення зустрічей і нарад, визначення їх тривалості, оренда приміщення; розсилання запрошень із зазначеним порядком денного; реєстрація всіх майбутніх важливих подій у календарі зі щоденною перевіркою запланованого — все це так само важливо, як і правильне спілкування з відвідувачами. Вже на етапі запису на прийом слід з'ясувати причину візиту, що дозволить не тільки відсіяти тих, хто прийшов «не за адресою», але й надасть шефові можливість належним чином підготуватися до прийому.

Піклуючись про відвідувачів, особливо якщо їм доводиться довго чекати, секретар має запропонувати їм чаю чи кави або що-небудь почитати. Зверніть його увагу на те, що не варто «маринувати» в приймальні податкового інспектора, який прийшов «не вчасно».

Якщо відвідувач довго затримується в кабінеті керівника, секретар зобов'язаний вжити заходів щоб ввічливо його випроводити. Не варто з порога ставити запитання: «Ви ще тут?» Малоэффективним може виявитися й дзвінок з нагадуванням про завтрашній порядок денний. У даній ситуації секретар повинен виявити свої творчі здібності фантазію, запропонувавши, наприклад, відвідувачеві ще чашку кави, яка очікує на нього в приймальні.

Якщо у керівника запланована поїздка, то секретар зобов'язаний заздалегідь потурбуватися про розклад руху літаків і поїздів, погодити з босом зручний для нього час від'їзду й вид транспорту, замовити квитки, номер у готелі, оформити фінансові документи, підготувати всі необхідні для відрядження ділові папери. Попередьте секретаря, що не варто інформувати всіх співробітників фірми про кожну із зупинок керівника в дорозі, особливо якщо він просто поїхав на відпочинок.

Для оптимального використання часу секретар повинен правильно організувати Вашу роботу. Визначивши цілі й порядок виконання запланованого залежно від важливості, він повинен скласти два списки: довгострокових (розрахованих на період більше шести місяців, зі щомісячною перевіркою ходу виконання) й короткострокових (зі щоденною перевіркою) справ.

С початку проаналізуйте, чи допомагає це організувати Ваш робочий час. Необхідно, щоб уміння виділяти головне поєднувалося зі здатністю оперативно допомогти в пошуку потрібної відповіді.

Важливим є вміння секретаря підготувати основу для вашого дослідження, зібрати матеріали або навіть написати чорновий варіант, швидко й точно підготувати необхідні документи для майбутньої телефонної розмови, зустрічі тощо. Чи може він коротко (усно та письмово) викласти важливу для вас інформацію? Чи знає Вашу думку з певних питань? Чи можете ви покластися на його інтерпретацію ваших думок, адресовану партнерам?



Рис. 9.23

Визначити ступінь професійної секретаря можна тільки шляхом проб та помилок.



Рис. 9.24

Однак не забувайте, що — функції секретаря — бути вашим alter ego, а не затьмарити сонце.

Прояв самостійності, ініціативи й спритності в рішенні поточних питань, уміння зробити роботу, не докучаючи Вам є унікальними властивостями секретаря. Ну якщо він ще й акуратний у виконанні завдань, обов'язковий й організований. Чи пам'ятає він знаменні дати ваша родина, родина вашого шефа, дні народження (крім власного), ювілеї, початок і закінчення відпусток, а також час першої зустрічі призначеної на завтра? Чи не плутає цифри з буквами, записуючи по телефону необхідну інформацію, реєструючи документи? Якщо так, то чи не приховається за цим якась спецпідготовка? Обережно, якщо він цікавиться літературою, що може підказати шляхи поліпшення роботи Вашої фірми. Це виглядає дивно. Але не впадайте у розпач, якщо його творчий потенціал розвинений настільки, що він пропонує вам нові шляхи вирішення побутових проблем.

Чи може секретар добути важливу для вас інформацію, у тому числі ту, яку незручно або неможливо добути самому? Якщо так, то Вам доведеться за нього поборотися.

Якщо ж він вміє тактовно допомогти, максимально шанобливо й уважно з відвідувачами, зберігати спокій у напруженій обстановці, не реагуючи на Ваші роздратовані викрики, продовжувати з незмінною акуратністю й незворушністю розпочату раніше справу — варто замислитися. А чи не флегматик він?

Хоча якщо іноді йому все-таки вдається перекинути на когось частину своєї роботи й при цьому продовжувати контролювати її виконання — заспокойтеся: щось людське в ньому таки є.

Але якщо Ви сміло можете залишити його на 3—4 тижні й при цьому не боятися, що під час вашої відсутності справи підуть не так, як треба; якщо впевнені, що якщо буде потреба вона знайде той, хто зможе оперативно вирішити проблему — не надто розслабляйтеся.

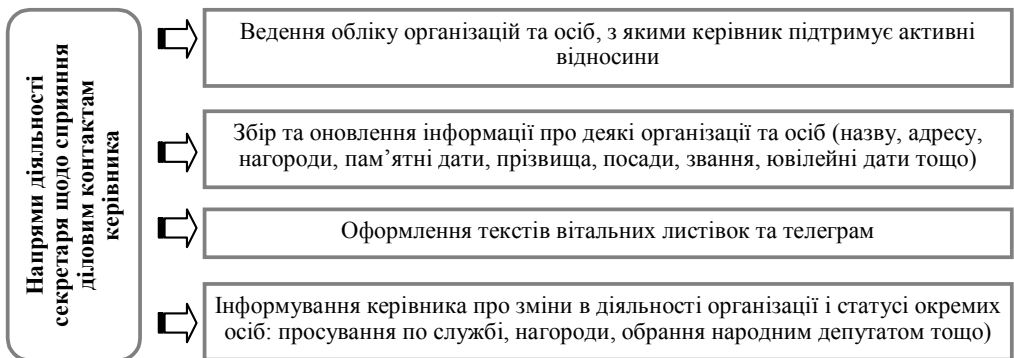


Рис. 9.25

9.6. Перешкоди у спілкуванні. Рівні ділового спілкування

Бар'єр спілкування — це внутрішня перешкода психологічного характеру, що заважає людині успішно спілкуватися.

Бар'єри призводять до:

- незадоволення
- міжособистісних конфліктів
- стресів
- непорозумінь тощо

Бар'єри спілкування

1. Бар'єр негативних емоцій

- поганий настрій
- страх
- провина
- міжособистісні конфлікти

2. Мовний бар'єр

- нерозуміння суті, змісту
- знервованість

3. Бар'єр установки

- заважає готовності до певної дії
- негативні реакції

4. Бар'єр першого враження

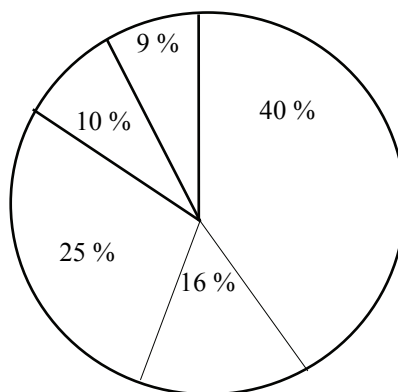
- заважає контакту між співрозмовниками
- формується неефективне ставлення до співрозмовника



Рис. 9.26. Основні характеристики спілкування

У процесі бесід, переговорів, при особистому контакті на шляху до взаєморозуміння ми стикаємося з перешкодами, що призводять до непорозумінь і конфліктів. Розглянемо розподіл часу під час спілкування.

- 9 % — пишемо
- 16 % — читаємо
- 25 % — говоримо
- 40 % — слухаємо
- 10 % — конфліктуємо



Бар'єри на шляху до ефективного спілкування та напрями їх подолання

1. Зовнішність людини (її естетичні якості)

Переваги приємної зовнішності проявляються ще в ранньому дитинстві, коли симпатичним дівчаткам чи хлопчикам дорослі приділяють більше уваги. У школі вчителі оцінюють

таких дітей як більш здібних, а однокласники намагаються завести з ними дружбу. Гарні жінки частіше вдало виходять заміж, а чоловіки займають вище соціальне становище у суспільстві.

Люди менш вродливі відчувають дискримінацію також у дитинстві. Це менше уваги виховательки у дитячому садочку, суворіше ставлення учителів, іноді упереджене ставлення викладачів у вищому навчальному закладі. Їх оцінюють більш вимогливо при прийнятті на роботу, встановленні заробітної платі, наданні пільг тощо.

З одного боку:

«Фізична врода може підняти самооцінку, рівень вимог і взагалі дати людині позитивне бачення світу, що сприяє успіху в найрізноманітніших галузях».

С. Рей, відомий американський психолог

З іншого боку:

«Особистість є завжди продуктом біосоціальних умов, яка завдячує своїм виникненням біологічному впливу, отриманому від батьків, та соціальним умовам оточуючого середовища».

В. М. Бехтерев

Тобто гарна зовнішність може бути ознакою здоров'я, стійкості до захворювань, але вона мало що скаже про розум, талант, порядність людини. Для позитивного чи негативного першого враження про людину зовнішності замало. Чому одні люди подобаються з першого погляду, а інші сприймаються з відразою?

2. Вираз очей та обличчя (міміка, пропорційність, зміни виразу обличчя тощо)

«Уста висловлюють думку людини, а обличчя — думку природи».

(А. Шопенгауер)

«Очі — дзеркало душі»

(Народна мудрість)

В очах відбивається розум, набутий досвід. Не випадково ми говоримо: «мудрий погляд», «сумні очі», «сяйво очей», «пустий погляд», «мертвий погляд» тощо.

У більшості людей виникають почуттєві фантазії, коли вони розглядають обличчя, але тільки деякі з них можуть визначити психофізіологічні особливості конкретної особи. Існує така наука, *візуальна психодіагностика* — пізнання людей по їх зовнішності та поведінці, тобто через невербальне спілкування.

У другій половині свого життя людина сама відповідальна за привабливість та виразність свого обличчя. Отже, краса не є панацеєю.

3. Інтелект

Він не є вродженою якістю, а дається наполегливою працею, навчанням, життєвим досвідом і набувається та розвивається протягом усього життя. В деяких ситуаціях легше спілкуватися з людиною, яка має розвинутий інтелект, в окремих випадках простіше контактувати з обмеженою людиною.

Окрім зазначених перепон, при спілкуванні існують *мотиваційний, моральний та емоційний бар'єри*, які ускладнюють соціальне управління:

Мотиваційний бар'єр характеризується тим, що висловлювана мотивація має бути прийнятною і переконливою для інших. При негативному її розумінні мотивація може втратити мобілізуюче значення та сприйматися як кон'юнктурні декларації.

Моральний бар'єр обумовлений тим, що при спілкуванні здійснюються життєво-побутові чинники (стать, віку, соціальне походження, економічне становище, належність до службової та державно-посадової ієрархії тощо). Можуть спрацювати психологічні якості та властивості людини (сором'язливість, скромність, психічний склад, психологічний стан тощо).

Емоційний бар'єр пов'язаний з концепціями тих чи інших «малих» або «великих» соціальних груп, до яких належить людина. Разом з тим, вона змінюється протягом життя в своїх знаннях, досвіді, поглядах, життєвих установах, а отже, і в діях, вчинках, поведінці.

«Не змінюються лише наймудріші та найдурніші»

(Конфуцій)

Для спілкування, управління, співпраці з людьми, яких життя, виховання, навчання змінюють у часі, треба знати і враховувати концепції людської особистості.

Психологія виділяє три концепції: *психологічну, соціально-суспільну, фізіологічну*:

Психологічна концепція людини відома ще з давніх часів, коли було відкрито чотири психічні типи особистості: сангвінік, холерик, меланхолік, флегматик. На цих психотипах формується характер, темперамент, здібності, мотиви діяльності, особливості психологічних реакцій.

Соціально-суспільна концепція визначає два типи людей:

- *інтроверт* (замкнений, заглиблений у власні переживання — максимально розвинений індивідуаліст;
- *екстраверт* (відкритий, доброзичливий, товариський, спрямований на оточуюче середовище) — яскраво виражений колективіст.

Фізіологічна концепція пов'язана з теорією І. Павлова щодо двох нервових процесів в людини — збудження і гальмування. На цій підставі вчений вивів такі антиподи проявів людської особистості:

- сила — слабкість;
- врівноваженість — неврівноваженість;
- швидкість, рухливість — інертність, повільність, загальмованість.

Для розвитку теорії Павлова психолог Теплов запропонував такі характеристики людини як особистості:

- сила (витривалість);
- динамічність (легкість інерції нервових процесів);
- рухливість (швидкість зміни причин, зміни місця подразнення);
- лабільність (швидкість виникнення і припинення певного психічного процесу)

У діловому спілкуванні розрізняють **сім** можливих його рівнів, знання яких дає можливість розібратися в ситуації потенційного конфлікту, зробивши певні висновки, що стосуються як системи управління, так і встановлення підприємницьких контактів.

Рівні ділового спілкування (за О. Добровичем):

- примітивний;
- маніпулятивний;
- стандартизований;
- конвенціональний (погоджувальний);
- ігровий;
- діловий;
- духовний.

Найбільш дієвими і плідними є діловий, конвенціональний та духовний рівні спілкування.

12 основних правил спілкування зі ЗМІ

1. *Інтерв'ю не повинно бути випадковим*

Якщо вам раптом запропонували «засвітітися» у ЗМІ, спочатку подумайте, чи необхідно це Вам. Чи відповідає цьому статус й аудиторія засобу масової інформації та чи вписується виступ в PR-кампанію, імідж Вашої фірми. Це стосується досить актуального питання життєздатності й професіоналізму PR-підрозділів. Як показує досвід, головним завданням більшості наших відділів по зв'язках із громадськістю або прес-служб є підготовка прес-релізів і пафосних замовлених статей, які пізніше з'являються під рубрикою «на правах реклами». Однак бажання позбавитися головного болю й «план по валу» в сфері зв'язків із громадськістю вкрай негативно позначається на паліситі організації, оскільки мають на меті догодити не громадськості, а керівництву компанії. Якщо ж у вашому PR-підрозділі працюють професіонали й при цьому Ви ніколи не давали інтерв'ю, зверніть до них. Не приймайте рішення одноосібно, виходячи винятково з міркувань власного престижу. Отже, визначте, наскільки серйозний пропонується вам інформаційний привід (як правило, у дев'яти з десяти випадків це буде банальне бажання заробити на Вас) і чи зможете Ви запропонувати (нав'язати) свій.

2. *Створюйте професійний контекст*

Не копіюйте пропагандистське кліше радянської епохи. Цим і без Вас грішать державні мужі, яким не треба оплачувати ефірний час і шпальти друкованих ЗМІ. Десять коротких

ділових коментарів по найбільш актуальних професійних і суспільних питаннях часто важливіше десяти широкомовних інтерв'ю. Такі коментарі легше підготувати, вивчити напам'ять й відрепетирувати інтонації.

3. Віддавайте перевагу безпосередньому спілкуванню з пресою

Безпосередність прямо відбивається на вашому іміджі. Будьте відкритим або створіть ілюзію відкритості — ваша репутація від цього тільки усталиться.

4. Зверніть увагу на підготовчу фазу інтерв'ю

Погодьте тему й попередній перелік питань для бесіди. Безпосередньо перед інтерв'ю поцікавтеся в журналіста, чим Ви могли б йому допомогти (зрозуміло, у концептуальному плані), як він збирається подати думку. Це допоможе не тільки завоювати прихильність кореспондента, а й спрямувати бесіду в потрібне вам русло. Якщо Ви нечастий гість на сторінках друкованих видань й телеекранах, переконайтеся або дайте доручення своєму референту перевірити, чи правильно записав кореспондент Ваші прізвище, ім'я, посаду й назву організації, яку Ви представляєте. Крім того, намагайтеся скласти уявлення про особистість й індивідуальний стиль роботи журналіста (це завдання для фахівців вашого відділу по зв'язках із громадськістю, які повинні зібрати й проаналізувати досє про нього).

5. Якщо інтерв'ю, як кажуть, «не проплачено» і ваш інтерв'юер дійсно професіонал, який не працює за принципом «за ваші гроші — будь-яку забаванку», будьте готові до найгіршого розвитку бесіди.

Заздалегідь проаналізуйте ті болючі точки, яких може торкнутися Ваш візаві. Не поспішайте з відповіддю на важкі й каверзні запитання. Витримайте паузу (порахуйте до п'яти) і, якщо не знайшли гідної відповіді, скористайтеся ухильною фразою типу «Вибачте, без коментарів», «Боюся, що у мене зараз немає фактів», «Незабаром ми дамо повну відповідь», «Співробітники нашої компанії саме вивчають це питання». При цьому не слід торкнутися, намагатися відвести співрозмовника (глядачів) від «слизької» теми. Не варто виявляти агресивність до репортера. Ваш девіз — доброзичливість і гідність.

6. Найбезглуздішою помилкою були б ваші коментарі «не для друку»

Не сподівайтесь, що хтось добровільно виключить камеру (диктофон) перед Вашими одкровеннями.

7. Якщо інформація, яку від Вас намагаються отримати, є конфіденційною, не лукавте й просто поясніть чому вона не підлягає розголошенню.

Скажіть правду. Напівправа — це напівнеправа, яка незабаром може обернутися проти Вас.

8. Висловлюйтеся чітко, по можливості уникаючи професіоналізмів

Ця нарада особливо актуальна, якщо Ваші слова почує або прочитає широка аудиторія. Крім того, корисно буде вставити у своє інтерв'ю кілька яскравих фраз, що запам'ятовуються (афоризмів), які підкреслять нестандартність вашого мислення.

9. Намагайтеся не нажити собі ворогів

Стримуйте своє бажання облити брудом конкурентів, дотримуйтеся правил хорошого тону.

10. Іноді корисно залучати фахівців Вашої компанії (наприклад, керівника відповідного підрозділу)

Передавши слово підлеглому, ви, по-перше, демонструєте свою демократичність і довіру до нього, по-друге, те, що у Вашій компанії кожний займається своєю справою.

11. Під час інтерв'ю виявляйте повагу до співрозмовника — його особистості й думки

Ідеальний варіант, коли після бесіди між вами встановлюються доброзичливі відносини. Особисті контакти в журналістському середовищі — річ далеко не зайва для топ-менеджера, який живе в інформаційну епоху.

12. Коли ваші зустрічі з представниками мас-медіа стають регулярними, зверніться за порадою до колег і близьких, які допоможуть Вам подивитись на себе об'єктивно

Якщо Ваш образ залишає бажати кращого, найміть досвідченого іміджмейкера. Інтелегентне спілкування з представниками ЗМІ — уміння, якому можна навчитися.

Однак не нашкодити власному іміджу — завдання для нашого керівника є більш складним. Багато босів один раз побачивши або почувши себе, більше так і не зважуються повторити сумний досвід, посылаючи «на амбразуру» тих, у кого, як кажуть, «підвішений язик».

Втім, справа ця не така складна, щоб відмовлятися від такого ефективного інструменту реклами й PR. По суті, тут цілком достатньо тверезо оцінити ситуацію й врахувати трохи «дрібниць», без яких інтерв'ю не буде вдалим.

9.7. Правила конструктивної критики під час мовного спілкування

Критика й етика

Загалом критику ніхто не любить. Так, критикою не можна зловживати, але не можна й зневажати нею.

Вона має три напрями — *зверху, знизу і зсередини (самокритика)*. Кожний з них має свою етику.

Критика зверху, як відомо, розвивається безперешкодно, але й тут є свої проблеми. Вони зводяться до міри й такту. Постійні дріб'язкові докори деморалізують працівників, підривають віру в свої здібності й справедливість керівника.

У виборі форм і методів критики підлеглого досвідчені менеджери завжди враховують його вік, стать і темперамент. Відомо, наприклад, що жінки більш чутливі до зауважень, ніж чоловіки. Холерики більш збудливі, ніж флегматики. Ці особливості теж слід враховувати.

Практика свідчить, що найбільше перешкод у критиці знизу. Негативне ставлення до неї досить поширене. Боротися з цим тільки етичними методами важко. І все-таки висловимо кілька зауважень.

Трудовий колектив будь-якого сучасного підприємства чи установи складається з високоосвічених працівників. І коли хтось із них виступає з конструктивною критикою на адресу свого керівника, то в 99 випадках зі ста він дійсно стурбований станом справ й намагається підвищити якість управління. Якщо керівник прислухається до зауважень то у підлеглого того зміцнюється відчуття причетності, а разом з тим зростає й повага.

Не менше труднощів спостерігаємо у самокритиці. Люди схильні переоцінювати свої здібності. Як цього уникнути? Насамперед — навчитися сприймати критику в позитивному контексті. Не як елемент «батога», що дозволяє тримати компанію в руках, а як конструктивний елемент керування, що створює атмосферу довіри й творчого пошуку.

Нижче узагальнені найбільш важливі рекомендації з конструктивної критики підлеглих, які повинен мати на увазі будь-який керівник. Ми навмисно акцентували увагу саме на вертикальних взаєминах, оскільки, як зазначалося вище, тут зосереджені основні проблеми. Втім, ті, хто регулярно бере участь у корпоративних дискусіях «по горизонталі», напевно, знайдуть слушні поради й для себе.

Перш ніж критикувати підлеглого за недоліки в роботі або виконанні конкретного доручення, корисно поставити самому собі такі запитання:

1. Чи усвідомив зміст завдання (своїх функцій) співробітник? Можливо, невдача пов'язана з недостатнім розумінням, а отже, варто ділити провину на двох — виконавця й менеджера, що інструктував, тобто Вас.

2. Виконати роботу можна по-різному. Щоб критика була конструктивною. Ви повинні замислитися над тим чи акцентували Ви увагу підлеглого на бажаній якості результатів.

3. Наскільки новим і несподіваним було Ваше завдання для людини? Який у нього досвід у виконанні аналогічних видів робіт (вирішенні проблем)?

4. Дуже важливо врахувати так званий суб'єктивний фактор. Які особисті й професійні проблеми могли негативно позначитися на якості виконання завдань? Чи не є посилення на ці проблеми стандартним виправданням усіх попередніх та наступних невдач?

5. Ще один дуже важливий момент: якщо Ви із суб'єктивних причин відчуваєте до людини антипатію (ну не подобається Він вам з якихось, не пов'язаних із професійною діяльністю причин!), замисліться: чи не є бажання покритикувати наслідком подібних негативних емоцій?

Характеристики робочих завдань, незважаючи на зовні однакове словесне вираження, можуть згодом змінюватися: наприклад, вимагати використання нових інструментів, включати нові фактори й емоційні стани, про які навіть згадки не було на момент доручення (наказу).

Доцільно запитати себе:

- Чи змінився характер роботи з тих пір, як Ваш підлеглий останній раз її виконував?
- Які нові не враховані раніше фактори вплинули на результат?
- Чи мотивований співробітник на сумлінне виконання роботи?
- Чи був він забезпечений всім необхідним (насамперед, інформацією й матеріальними ресурсами) для досягнення поставлених цілей?

Якщо завдання було складним, тобто таким, що потребує навчання в процесі роботи, чи врахували Ви ставлячи нове завдання можливості підлеглого до навчання?

Як бачимо, запитань багато, і кожне з них здатне вплинути на «формат» критики, а то й взагалі на її необхідність. Остання порада: Ваші сумніви з приводу тієї чи іншої позиції допоможуть розвіяти консультації з колегами й іншими фахівцями. Якщо їхній «вердикт» про непрофесійну роботу виконавця збігається з Вашою думкою, сміливо приступайте до об'єктивного «розбору польотів», пам'ятаючи такі принципи конструктивної критики.

10 правил-конструктивної критики

Правило перше: *Критикуйте вчасно, по гарячих слідах.*

Постфактум ситуація зазвичай обростає суб'єктивними деталями й міфами, які негативно впливають на сприйняття критики. Пам'ятайте слова Гарольда Ніколсона: «Про себе ми судимо по своїх ідеалах, про інших — за їхніми вчинками». «Ідеали» злопам'ятного боса згодом тільки поглиблюють помилки підлеглих.

Для багатьох наших керівників критика — це підвищений тон і використання нецензурних слів. Їм чомусь здається, що чим більшим був «рознос», тим швидше спрацює критика й людина зробить правильні висновки.

Однак якщо це твердження й правильно, то винятково для підлеглих, що стоять на самому нижчому шаблі професійного й особистісного розвитку. Розумні люди давно помітили, що чим сильніше висловлювання шефа, тим менше у нього об'єктивних аргументів. Один музичний критик якось сказав: «Чим вищий голос, тим нижчий інтелект». Ці слова можна застосувати й до управлінської діяльності.

Правило друге: *Контролюйте свої емоції.*

Ніколи не починайте «розбір польотів», якщо Ви роздратовані.

Критика — це насамперед інтелектуальний процес. Так що добирайте слова.

Зрозуміло, це стосується й стану співрозмовника. Наївно думати, що ваша критика позитивно вплине на підлеглого, якщо він усе ще болісно переживає промах, злиться на колега або, на його думку, «керівництво його дезорієнтувало».

Правило третє: *Якщо Ви сумніваєтеся в адекватній реакції невдахи, запропонуйте йому «обговорити проблему (сформулюйте це саме так) трохи пізніше в спокійній обстановці».*

Я знаю керівника, про якого вам обов'язково скажуть, що ніколи не бачили щоб він підвищив голос. Більше того, ніхто і не пригадує, коли він критикував підлеглих. Останнє, звичайно, неправда (він критикує персонал не рідше інших босів). Справа в тому, що цей топ-менеджер добре засвоїв правило четверте.

Правило четверте: *Критикуйте віч-на-віч.*

У будь-якому прилюдному висловлюванні претензій завжди є елемент театральності, а отже, ризик скотитися на переливання з пустого в порожнє. Розмова без сторонніх, по-перше, забезпечує індивідуальний підхід і безпосередність реакції підлеглого, по-друге, демонструє повагу до його особистості й знання керівником елементарних основ етики. Особливо це важливо, якщо Ви маєте намір висловити критику даній людині вперше. У цьому випадку її бажання надалі не виносити свої помилки на суд громадськості стане добрим стимулом до якісного й своєчасного виконання розпоряджень.

«Я нічого іншого й не очікував від тебе. А що ще можна чекати від людини, у якої...», наприклад, безладдя на робочому столі, погана пам'ять, яка має звичку спізнюватися тощо. Знайомі мотиви чи не так? Для будь-якого критикуючого занадто великою є спокуса перейти на особистості, зробити більш або менш виправдане узагальнення, що демонструє «мудрість» боса і його знання людей. Тут виникає запитання: навіщо було доручати це завдання такій людині?

Відокремте людину від проблеми й результату. Вам здається це немислимим? Але саме такий підхід є єдиною правильною для конструктивної критики. Професійний «розбір польотів» обов'язково передбачає п'яте правило.

Правило п'яте: *Критикуйте результат і способи його досягнення, а не виконавця.*

Як мінімум, це допоможе Вам не скотитися до образ. Як максимум — створити атмосферу об'єктивного аналізу ситуації й позбавитися суб'єктивізму.

Надто часто критика використовується для якихось багатоходових комбінацій. Тобто є формальним приводом для реалізації більш значимих, ніж аналіз конкретної невдачі, цілей. Тому багато керівників, що критикують витіювато й складно, ризикують викликати у підлеглого бажання почати якусь не зовсім зрозумілу керівникові гру. Уникнути такого розвитку ситуації (зрозуміло, якщо Ви налаштовані відкрито й позитивно) допоможе правило шосте.

Правило шосте: *Будьте щирі й доступні.*

Наприклад, критикуючи підлеглого, непогано було б постійно ставити йому запитання. Природно, не риторичні, а такі, що дозволяють з'ясувати його розуміння проблеми, сприйняття критики, думку про її обґрунтованість. Пам'ятайте: Ви не завжди праві на сто відсотків.

Іноді керівник уже на самому початку «розбору польотів» недвозначно натякає про неминучість покарання. Нічого безглуздішого не придумаєш, тому що в такому випадку «підсудний» вибудовуватиме «лінію власного захисту», а не аналізувати проблему й **слухати критику керівництва.**

Правило сьоме: *Ніколи не починайте критику з тези про необхідність покарання.*

Можливо, аналіз проблеми приведе Вас до висновку, що підлеглий критику не заслуговує. Або вже в її процесі він запропонує такий вихід із ситуації, що надолужить його помилку або неправильні розрахунки.

Це правило тісно пов'язане з наступним восьмим правилом.

Правило восьме: *Демонструйте розуміння як особистих проблем людини, так і професійної колізії.* Покажіть, що критика є лише відправним пунктом на шляху спільного вирішення проблеми.

Підлеглий, звичайно, займає більш низьку сходинку у владній ієрархії й наділений набагато меншими повноваженнями, ніж Ви. Однак це не означає, що критика повинна бути заснована на почутті власної переваги боса. Спроби підкреслити свої переваги (інтелектуальні, емоційні, професійні) і статус на тлі невдачі співробітника є непедагогічними й неефективними. Хоча б тому, що відтепер співробітники, що потрапили «під роздачу», будуть розглядати будь-які ваші кроки й невдачі під мікроскопом, вишукуючи невідповідність амбіції й професійних якостей. Звідси правило дев'яте.

Правило дев'яте: *Не критикуйте зверху вниз. Ставтеся до людини, яку критикуєте, як до рівної особистості.*

Правило десяте: *Не критикуйте часто й багато.* Якщо Ви помітили, що Ваші «розбори польотів» за участю конкретного підлеглого стають традицією, замисліться: чи не час Вам знайти кращого виконавця або переглянути свої погляди на деякі проблеми й підхід до критики.

9.8. Етика службового спілкування

У широкому розумінні **етика** — це кодекс, зведення правил спілкування людей, вироблених багатьма поколіннями.

Керуючись правилами етики службових відносин, менеджер може значно поліпшити виробничий клімат, запобігти стресам і негативним емоціям у взаєминах з працівниками підприємства.

Пропонуємо деякі поради (**дев'ять основних правил службових відносин**), засновані як на літературних джерелах, так і на даних власних спостережень, і спробуємо погодити їх з повсякденними функціями керування, з ситуаціями, в яких опиняються керівники на практиці.

Перше правило: *навчіться керувати своєю поведінкою за будь-яких умов, будьте привітними і ввічливими, посміхайтесь людям, прагніть підтримувати гарний настрій і у себе, і в навколишніх.*

Посміхайтесь людям! Відомо, що від настрою також залежать рівень продуктивності праці й характер взаємин на виробництві. А настрої, у свою чергу, — від обставин повсякденного буття й здатності людини керувати своїм настроєм.

Коли б не починався робочий день (вранці, удень чи ввечері), вихідним початком його завжди залишається домашня обстановка: як відпочили, які відносини в родині тощо.

Посмішка й ранкове вітання є сильним стимулятором гарного настрою для обох — і чоловіка, й жінки. Але він може зіпсуватися пізніше — у дорозі, в міському транспорті. Тісно-та у транспорті, особливо в години пік, — привід для роздратування, а отже падіння настрою. Чи можна зберегти гарний настрій й у таких умовах? Можна. Згадайте, чому Вас вчили ще в дитинстві: штовхнув когось — вибачись першим. Будь-яку сварку може погасити жартом, посмішкою.

Будемо здороватися. «Ну, Ви вже нас за людей не вважаєте, — обуритеся Ви. — Вітатися ми вміємо!» Звичайно, це вміють усі. Але згадайте, чи не було незручних ситуацій, пов'язаних з такою найпростішою дією, як вітання? Тому прийміть наші рекомендації,

Людина, яка увійшла до приміщення останньою, зобов'язана (незалежно від посадового рангу) першою привітати присутніх. А присутні відповідають не хором, а тільки ті, хто ближче сидить, кому це зручно. Навряд чи доцільно при зустрічі з великою групою знайомих усім по черзі потискати руку. Але зате якщо Ви вже зупинилися й подали руку знайомому, який розмовляє з одним або двома незнайомими Вам людьми, то привітайте так само всіх, називаючи себе, як при першому знайомстві.

Стало традицією, що першим вітає начальника підлеглий, а ось руку повинен запропонувати начальник. Втім, є винятки: жінку начальник вітає першим, навіть якщо це його секретарка (однак молоденькій дівчині не соромно першою привітатися зі своїм начальником).

Дуже приємно, якщо начальник першим привітає ветерана праці, старшого за віком.

Трапляється, що керівник не відповідає на вітання підлеглих. Така поведінка неминуче підриває його авторитет.

Навіщо так багато говорити про таку дрібницю, як вітання? Але ж для справи має істотне значення настрої людей на початку робочого дня.

Друге правило: *прийшовши на роботу, привітайте своїх колег, дайте їм зрозуміти, що Ви раді почати з ними новий робочий день, що вони можуть розраховувати на Вашу допомогу й підтримку.*

Третє правило: *звернення до підлеглих на «Ви» — необхідний інструмент підтримання нормальних службових відносин і трудової дисципліни.*

Між «ти» і «Ви». Про начальника, що звертається до всіх на «ти», звичайно говорять як про «свою людину», просту й доступну. Але слід знати, що не всім така манера подобається. Для багатьох вона здається проявом невихованості. Звичайно, спілкування між колегами залежить від міжособистісних стосунків. Якщо вони доброзичливі або дружні, то й звернення один до одного на «ти» цілком доречно.

Якщо начальник звертається до одних підлеглих на «ти», а до інших — на «ви». Буває й інший варіант: начальник зневажливо звертається до одних на «ти», а до інших — шанобливо на «ви». В обох випадках наслідки негативні. Не годиться й однакове звернення до всіх на «ти», що призводить до зниження вимогливості до панібратства. Заїменник «ви» є не тільки вираженням культури звернення, а й способом підтримання службової дистанції.

Збори, засідання, наради — колективні форми управління. Їх ефективність досягається, якщо поставлені запитання розглядаються на рівних умовах — незалежно від посадового стану, віку, статі, стажу роботи тощо.

На практиці ці умови не завжди дотримуються, особливо керівниками-автократами. Репліки й відверте нав'язування своєї думки, іноді спірної й навіть невірної, не сприяють бажанню підлеглих брати участь в обговоренні й змушують перебувати в рядах «мовчальників». Але ж це не на користь справі.

Четверте правило: *проявляйте максимум доброзичливості до учасників нарад, оскільки люди приходять на них для того, щоб виробити управлінські рішення, в яких у першу чергу зацікавлений керівник; навчітьса терпляче слухати інших, не допускайте на їхню адресу реплік, не відкидайте висловлені пропозиції тільки тому, що Ви з ними не згодні, дайте висловитися іншим, заохочуйте активність учасників нарад.*

Наказ і прохання

На практиці керівники дають вказівки своїм підлеглим в основному у двох формах — наказ і прохання. Однак вони застосовуються не завжди адекватно ситуації. Там, де наказ необхідний, іноді чується благальний тон, а де можна обійтися ввічливим проханням — лунна наказ, та ще й з погрозою покарання.

Ми не прихильники всепросячого лібералізму. Ледаря треба жорстко приструнити, а іноді й пригрозити йому покаранням за недбале ставлення до своїх обов'язків. Наказова форма необхідна в екстремальних умовах: загроза зриву виконання важливого завдання, порушення правил техніки безпеки тощо. Але не слід перетворювати жорсткі форми вказівок в основний метод адміністративного управління. Підлеглі згодом перестають реагувати на загрозливий тон, і ефективність вказівок знижується.

Якої ж форми розпорядження доречно в повсякденних робочих умовах? Наказ необхідний при дорученнях, що входять обов'язки підлеглого. Але тон неодмінно має бути ввічливим.

Безперечно, на виробництві часто виникають напружені ситуації, і тоді важко втриматися від грубих слів. З цим можна погодитися, але досвід підтверджує, що в будь-яких умовах можна зберегти діловий тон службових відносин без шкоди для виробництва, скоріше, на його користь.

Доручення, що не входять в обов'язки даного підлеглого, варто давати у формі прохання. Взагалі доручення в такій формі сприймаються підлеглими з більшим бажанням й, природно, виконуються з більшою охотою.

П'яте правило: *у будь-яких ситуаціях дотримуйтеся самовладання; будьте ввічливі, віддаючи доручення підлеглим; пам'ятайте, що вони краще сприймають доручення у формі прохання, ніж наказу.*

Дякуйте, але й стягуйте. Заохочення і покарання є істотними інструментами активізації й виховання працюючих. За своїм призначенням вони не порівнянні, але досвід показує, що заохочення впливають на трудову активність людей сильніше, ніж покарання. Звідси висновок: треба часто й уміло користуватися способами заохочення. Віддаючи їм перевагу, ми не відкидаємо й методів покарання, але тут слід дотримуватися елементарних етичних норм. Нерозумно підходити з однаковою мірною покарання до працівників різного віку, статі й темпераменту за аналогічні провини (подібні вчинки). Наприклад, літній людині або жінці краще зробити зауваження у ввічливій формі, а легковажному молодіку чи флегматику — привселюдно й жорстко.

Шосте правило: *будьте уважні до своїх підлеглих, помічайте кожний їхній успіх у роботі й заохочуйте — просто «дякую», висловлене вчасно, може бути не менш ефективним, ніж грошова премія; якщо виникла необхідність покарати когось за службовий недогляд, будьте справедливі й тактовні, при виборі форми й міри покарання; враховуйте вік, стать і темперамент працівника.*

Сьоме правило: *під час прийомів громадян з особистих питань не відволікайтеся, будьте тактовні й справедливі.*

Восьме правило: *критика — потужний засіб впливу на людей, яким треба користуватися вміло й обережно, тобто не зловживайте ним, не принижуйте гідності людей грубими критичними висловлюваннями, не допускайте переростання критики в елементарну сварку; не переслідуйте за конструктивну критику знизу — вона дозволить уникнути помилок і недоглядів у роботі, зміцнить зв'язок з колективом; будьте самокритичним — це тільки підвищить Вашій авторитет.*

Підлабузництво має беззастережно осуджуватись. У службових стосунках, як і в будь-яких інших формах суспільних відносин, важливо розвивати й підтримувати почуття особистої поваги кожного працівника, ініціативу й творчий підхід до справи.

Яскраво виражені форми догоджання тепер рідко зустрінеш. Але в більш делікатних і зовні мало помітних формах догідництва й підлабузництва спостерігаються часто. Це проявляється по-різному: у сліпій покірності своїм керівникам, у беззаперечній згоді з усім, що говорить і робить начальник, у вихвалінні. Підлабузники й догідники своєю поведінкою морально розкладають не тільки своїх начальників, але й псують взагалі атмосферу в трудовому колективі.

Підлабузництву сприяє абсолютизація принципу єдиноначальності, що ще й дотепер зустрічається. Недостатньо обмежене в деяких колективах єдиновладдя створює передумови

як для службових зловживань, панських звички, так і догодження. Це дві сторони однієї й тієї ж медалі.

Дев'яте правило: *цінуйте самостійних людей, уникайте нав'язливих послуг підлабузників — цим Ви сприятимете зміцненню психологічного мікроклімату в колективі й підвищенню загальної ефективності керівництва; не зловживайте правом єдиноначальності, радьтеся із суспільними органами з усіх принципово важливих питань неоперативного управління.*

Керуючись перерахованими вище дев'ятьма правилами етики службових відносин, менеджер може значно поліпшити соціально-психологічний клімат у трудовому колективі, запобігти стресам і негативним емоціям у взаєминах з працівниками підприємства й сторонніми особами під час спілкування.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:

1. Розкрийте сутність таких форм колективної роботи, як нарада, засідання, збори.
2. Назвіть позитивні і негативні сторони ділової наради.
3. Наведіть класифікацію ділових нарад.
4. З яких етапів складається процедура проведення ділової наради?
5. Розкрийте зміст підготовки до ділової наради.
6. Назвіть особливості проведення інструктивної та оперативної наради.
7. Розкрийте специфіку проведення наради методом «мозкової атаки» та «наради без наради».
8. У чому полягають особливості проведення телеконференції?
9. Охарактеризуйте типи учасників ділової наради.
10. Технічні прийоми проведення менеджерам бесід, що сприяють вирішенню проблем управління.
11. Основні принципи ведення ділових бесід.
12. Технологія ефективного проведення зборів.
13. Правила етики службових відносин.
14. У чому полягають особливості ділових контактів менеджера?
15. Охарактеризуйте зміст поняття «переговори».
16. Опишіть модель проведення ділових переговорів.
17. Визначте умови ефективних переговорів та передумови успішного проведення ділової зустрічі.
18. Розкрийте особливості процесу керування потоком відвідувачів.
19. Яким чином менеджер повинен здійснювати процедуру прийому відвідувачів?
20. Визначте засоби попередження приймання незаявлених відвідувачів.
21. Висвітліть техніку контактів керівника з підлеглими.
22. Розкрийте принципи взаємодії керівника з підлеглими в процесі ділової бесіди.
23. Охарактеризуйте типи підлеглих за характером сприйняття вказівок.
24. Розкрийте напрями раціоналізації ведення телефонних розмов.
25. Висвітліть основні напрями взаємодії керівника і секретаря-референта.
26. Визначте типи секретарської діяльності.
27. Охарактеризуйте завдання та функції секретаря.
28. Розкрийте напрями діяльності секретаря щодо сприяння діловим контактам керівника.

- 10.1. Підсистема інформаційного забезпечення менеджменту.
- 10.2. Класифікація інформації.
- 10.3. Використання інформації в основних функціях менеджменту.
- 10.4. Постановка і реструктуризація управлінського обліку в організації.
- 10.5. Раціоналізація, інтегрування й подальша автоматизація інформаційних потоків.
- 10.6. Комп'ютерні системи інформаційного менеджменту.
- 10.7. Інформаційна безпека об'єкта управління.

Базові поняття: *система інформаційного забезпечення, якість інформації, статистична інформація, масова інформація, правова інформація, особова інформація, довідково-енциклопедична інформація, соціологічна інформація, конфіденціальна інформація, економічна інформація, система управлінського обліку, комерційна таємниця, інформаційна безпека, комерційне шпигунство, економічна розвідка.*

10.1. Підсистема інформаційного забезпечення менеджменту та класифікація інформації

Інформація — це знання про особливий факт, подію або ситуацію.

Інформація — це сукупність відомостей, повідомлень про господарську (комерційну) діяльність підприємств та їх зовнішнє середовище.

Інформація — основа процесу управління, є предметом праці управлінських працівників, що представляє сукупність про стан керованої і керуючої систем, зовнішнього середовища.

Інформація — повідомлення, що дозволяє усунути невизначеність значення в користувача про стан об'єкта, поточні події, розвиток системи.

Менеджери організацій використовують інформацію, щоб аналізувати і вирішувати проблеми. Вони залежать від інформації. Зазвичай люди не розрізняють інформацію і дані. Дані є характеристикою фактів і подій, джерелом інформації. Але самі по собі вони нічого не варті. Для того щоб зрозуміти, як менеджери використовують інформацію, охарактеризуємо інформаційні потреби в двох вимірах:

1. Рівень, на якому використовується інформація.
2. Тип використовуваної інформації.

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

Елементи системи:

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

Оскільки однією із властивостей інформації є багаторазовість використання, виникає необхідність створення системи її збору, опрацювання, збереження й передачі.

Роль інформації неоднакова на різних етапах процесу управління. В одних випадках важливі її обсяг, структура, можливість одержання, в інших — її рух, у третіх — можливість і

терміни опрацювання. Вона подвійна. З розвитком виробництва її обсяг зростає. Це ускладнює інформаційні забезпечення. З іншого боку, збільшення обсягів підвищує можливість удосконалення управління на основі використання інформації, що фіксується на матеріальних носіях.

До інформаційних характеристик процесу управління належать кількість і якість інформації.

Кількість (обсяги інформації) залежить від способів фіксації застосовуваних носіїв і технічних засобів.

Показники якості інформації:

- точність — ступінь відповідності реальним значенням досліджуваних показників;
- повнота — співвідношення необхідних для процесу управління й отриманих повідомлень до моменту використання;
- актуальність — час, протягом якого інформація старіє, своєчасність її збору, опрацювання;
- цінність і корисність — ступінь відповідності поставленій меті в ситуації, що склалася.

Між системою інформації і структурою управління в організації існує органічний взаємозв'язок і взаємозалежність. Обсяг, характер і об'єктивні потоки інформації визначають склад і взаємодію структурних підрозділів. Зайва і недостовірна інформація викликає ускладнення організаційної структури підприємства, збільшення трудових витрат управлінського персоналу. Погано організовані, уповільнені потоки інформації призводять до дублювання функцій, зниження відповідальності керівників і виконавців, порушення ритму функціонування системи управління.

Поряд з цим багатоланковість у структурі управління, надмірне дроблення підрозділів, нечітка координація і зв'язок між ними не дозволяють налагодити ефективну, гнучку, динамічну систему інформації. Управлінська ієрархія може розглядатися як структура центрів прийняття рішень (комунікаційних центрів), з яких директивна, розпорядча інформація передається на рівень виконання рішень і до яких від виконавчого рівня йде зустрічний потік інформації. Обсяг інформації, що проходить у системі, тісно пов'язаний зі ступенем централізації процесів прийняття рішень. У багаторівневій системі рішення, що приймаються на вищих рівнях управління, торкаються більше комунікаційних центрів, ніж ті, які приймаються на нижчих рівнях. Занадто сильна централізація може перевантажити систему і створити затори в потоках інформації.

Ця проблема загострюється із зростанням управлінської вертикалі і може значно знизити швидкість прийняття рішень, а також пристосованість організації до мінливих умов функціонування. До того ж, при проходженні інформації через безліч адміністративно-управлінських ланок нерідко відбувається її перекручення.

Інформаційна система підприємства має такі властивості:

- потоки інформації в системі управління, як правило, є більш складними і розгалуженими, ніж матеріальні потоки, пов'язані з безпосереднім виробничим або торговельним процесом;
- жодна з функцій управління не може забезпечити підтримку заданих параметрів усієї системи без налагодженого постійного прямого і зворотного зв'язку потоків інформації;
- інформаційна система є невід'ємною органічною частиною всієї системи управління, що забезпечує комплексність, ефективність взаємодії і взаємозв'язок усіх ланок підприємства.

Якщо співставити інформаційні потоки, об'єктивно викликані процесом нормального функціонування тих або інших систем управління, з фактичним станом, що склався в структурах управління підприємством, то в багатьох випадках можна виявити такі негативні явища:

- *паралельність проходження однакової інформації*. Ті самі дані і показники надходять у різні підрозділи й обробляються ними, а іноді навіть різними частинами одного підрозділу. Зв'язок між службами щодо систематичного обміну плановою, звітною й аналітичною інформацією не завжди упорядкований;
- *відсутність єдності при формуванні інформації*. Кожний підрозділ використовує свої планові і звітні показники, нормативно-довідкові дані, форми документів, маршрути їхнього руху;
- *невпорядкованість і нерегулярність інформаційних потоків*;

▪ *повторюваність інформації*. Нерідко ті самі масиви і види інформації надаються у вищі органи підприємства неодноразово (щодня, щомісяця, раз у квартал). Це переважно послідовно повторювані потоки інформації;

▪ *запізнення інформації*. Швидкість опрацювання інформації наполовину ручним способом так відстає від ритму виробничого або торговельно-технологічного процесу, що найчастіше ця інформація не може бути використана. Недостатня оперативність при зборі й опрацювання інформації ускладнює прийняття рішень по відхиленнях у процесі виробництва та торгівлі. Це знижує ефективність управлінської діяльності. Тим часом загалом час на передачу, опрацювання інформації та прийняття рішення в будь-якому випадку повинен бути меншим, ніж час, протягом якого можуть відбутися необоротні процеси на керованих об'єктах. Відсутність систематизованої облікової інформації, обмеженість оперативного аналізу показників роботи підрозділів підприємства унеможливають в прийнятний термін різноманітні розрахунки, пов'язані з прийняттям управлінських рішень. Одноваріантні рішення відбивають лише деякий фіксований рівень використання ресурсів;

▪ *недостатня надійність і повнота інформації*. У багатьох випадках відсутність однакових вимог до умов збору інформації, а також регулярного, добре організованого обліку і звітності призводить до одержання випадкових даних, що не відображають реального стану справ. Через перевантаженість працівників обчислювальними роботами допускаються помилки у розрахунках, а потім і в прийнятих рішеннях. Їх виявлення і виправлення вимагає додаткових зусиль і часу;

▪ *зайві обсяги інформації*. Зайва кількість планово-обліково та іншого видів інформації часто є наслідком невпорядкованості даних. Як наслідок, кваліфіковані фахівці відволікаються на пошук і опрацювання даних, показників і документів, не завжди викликаних необхідністю. Великий обсяг документів, що циркулює усередині фірми, часто свідчить про недостатньо чітке розмежування функцій і відповідальності за їх виконання. Це породжує тяганину, викликає зайві витрати праці управлінського персоналу і збільшує час, необхідний для прийняття рішень;

▪ *Непорівнянність інформації*. Різні періоди одержання й опрацювання даних у різних підрозділах підприємства часто не дозволяють провести достовірний порівняльний аналіз планових і звітних показників.

Інтегровані інформаційні системи орієнтовані на використання тих самих вихідних показників для вирішення широкого кола прогностичних, планових, комерційних, облікових і багатьох інших завдань.

Основний акцент у цих системах робиться не на поділі інформації з відокремлених функцій між структурними підрозділами, а на взаємоув'язці й інтеграції діяльності всіх елементів організаційної системи управління. Основою інтеграції окремих частин підприємства в єдину систему служать інформаційні мережі і потоки.

Створення інтегрованих інформаційних систем вимагає:

- створення єдиної, централізованої в масштабі всього підприємства нормативно-довідкової системи;
- побудови схеми документообігу з урахуванням проходження інформації через єдиний центр опрацювання даних;
- підвищення точності й оперативності обліку з одночасним скороченням до необхідного мінімуму кількості документів і показників;
- чіткої регламентації процедур збереження і подання інформації на різні шаблі управління, а також доступу до неї зацікавлених підрозділів.

Взаємозв'язок побудови інтегрованої інформаційної системи з організаційною структурою управління виявляється в тому, що при визначенні рівнів, яким варто передати право прийняття рішень з тих або інших питань, доцільно виходити з того, на якому рівні існують кращі умови для одержання інформації, необхідної для опрацювання й прийняття оптимального рішення. Інформацію можна одержувати на всіх структурних рівнях підприємства. Однак чим далі центр прийняття рішення знаходиться від пункту одержання інформації, тим більша ймовірність її перекручення і, тим складніше керівнику орієнтуватися в стані справ і здійснювати динамічне і гнучке керівництво.

Для раціоналізації інформаційних потоків необхідно робити їх ретельний аналіз з метою виявлення обсягів і видів інформації, що проходить по всіх каналах зв'язку. Оскільки

управлінська діяльність будь-якого підрозділу виявляється у створенні різних форм документів і показників, а також в оперуванні ними, при аналізі потоків інформації необхідно охопити функції всіх підрозділів, їх взаємодію, номенклатуру документів, визначити процеси їх формування і маршрути руху, періодичність складання, обсяги тощо. Центральне місце в аналізі посідає визначення даних, відомостей і показників, об'єктивно необхідних кожному підрозділу для виконання його функцій.

Управлінська діяльність на різних рівнях в організаціях іноді вимагає різних видів інформації. На стратегічному рівні управління менеджери мають потребу в інформації, що допомагає їм планувати і приймати рішення про довгостроковий напрям діяльності фірми. Вони повинні уважно аналізувати зовнішнє оточення, щоб знайти і застосувати рішення, які допоможуть фірмі ефективно діяти в цьому оточенні через певний час. На цьому рівні необхідна комплексна, нерутинна й орієнтована на перспективу інформація.

На рис. 10.1 наведені елементи інформаційної підсистеми.

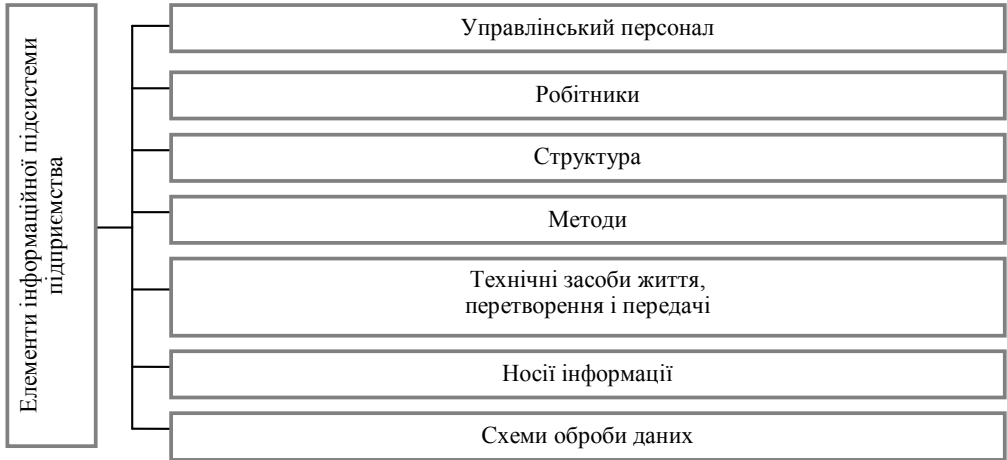


Рис. 10.1

Елементи інформації підсистеми розподіляються між суб'єктом та об'єктом управління таким чином, що один з них повністю відноситься або до керуючої або керованої підсистеми, а інші розподіляються або можуть розподілятися між ними певними частинами. Так, частково до тієї чи іншої підсистеми належать працівники, що забезпечують функціонування інформаційної підсистеми. Сукупна інформація включає не тільки відомості про стан керованої підсистеми та її зовнішнього середовища, але нормативну інформацію, що є вихідною для функціонування як управляючої системи в цілому, так й інформаційної зокрема. Тут маються на увазі режими збору, опрацювання, використання і зберігання інформації.

Інформаційна підсистема — це основа процесу управління підприємством. Без неї неможливо сформувати цілі управління, оцінити ситуацію, визначити проблему, підготувати і прийняти рішення, проконтролювати хід його виконання.

Інформація є предметом і результатом праці управлінського персоналу, сукупністю даних про стан керуючої та керованої підсистем і зовнішнього середовища.

Одночасно інформація є об'єднуючою ланкою між суб'єктом та об'єктом управління, а також між підприємством і зовнішнім середовищем.

Інформація поступово переходить в категорію товару, набуваючи споживчої вартості.

Ефективне управління підприємством неможливе без достовірної і цінної інформації.

Враховуючи те, що інформаційна підсистема підприємства досить складна, на практиці виділяються простіші складові елементи (наприклад, в торговельних підприємствах інформаційна частина, що забезпечує керування рухом товару, вивченням попиту на товари, управління персоналом, матеріально-технічною базою тощо). Так, для забезпечення ефективного управління керуюча підсистема може поділятися на велику кількість частин, деякі

інформаційні підсистеми можуть мати загальні елементи. Так, різні по відношенню до окремих частин керуючої підсистеми інформаційні підсистеми можуть приводитися в дію одними і тими ж самими управлінськими працівниками. Загальними можуть бути засоби передачі інформації, технічні засоби, порядок її опрацювання тощо.

Основними завданнями інформаційної підсистеми є:

- координація діяльності по збору й опрацюванні фінансових звітів на вищому рівні управління і в підрозділах підприємства з метою підвищення якості і своєчасного надходження фінансової інформації по підприємству в цілому;
- визначення основних напрямів системи збору, опрацювання і зберігання первинних відомостей;
- визначення основних напрямів розвитку технології опрацювання інформації;
- проведення багатоваріантних розрахунків в процесі розробки програм планування, маркетингу, контролю, збору і опрацювання цифрової інформації;
- розробка програмного забезпечення, створення і використання банків даних;
- визначення обґрунтованих потреб у технічних засобах (в тому числі комп'ютерної техніки) по підприємству в цілому і в кожному його підрозділі;
- визначення основних вимог до змісту інформації та її характеру залежно від цілеспрямованості тощо.

Інформація, необхідна для рівня менеджменту підрозділів або виробничих одиниць, стосується направляючих і контрольних дій підпорядкованих одиниць фірми.

Менеджери на операційному рівні щодня цікавляться виконанням різних завдань у межах їхніх сфер відповідальності. Вони планують, організують і контролюють повсякденну роботу усередині організації.

Реєстрація угод і операцій є основою для генерування інформації всередині організації. У минулому така реєстрація проводилася на папері — у головних книгах, на спеціальних картках, у формулярах тощо. З використанням персональних комп'ютерів обсяги нагромадження такої інформації різко зросли.

Основними функціями інформаційної підсистеми є збір, опрацювання, передача, зберігання і подання інформації, необхідної для процесу управління, за допомогою якої здійснюються комунікації між керуючою і керованою підсистемами (рис. 10.2).

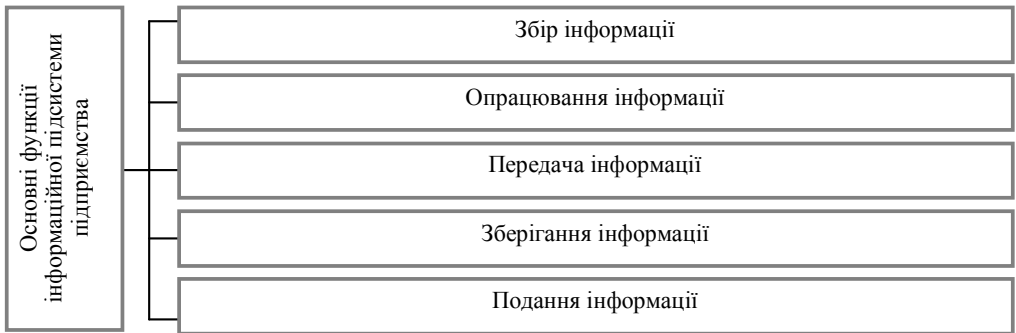


Рис. 10.2

Функціонування підприємств в умовах ринкового простору вимагає аналізу впливу факторів на розвиток і організацію комунікаційних процесів при управлінні підприємством. Це дозволяє зробити висновок про те, що пристосування підприємств до зовнішнього оточення здійснюється на основі вже усталених неформальних зв'язків керівників підприємств з державними органами. Поширенню таких зв'язків сприяла приватизація, яка закріпила відносини керівництва з іншими підприємствами, банківськими структурами, місцевою владою через володіння ними частиною акцій.

Зміни зовнішніх факторів впливають на внутрішні організаційні комунікації підприємств, оживляють їх структуру і визначають таку конфігурацію системи, при якій поведінка працівників стає непередбачуваною.

Економіко-організаційний аналіз комунікаційних процесів на вітчизняних підприємствах дозволяє зробити висновок, що існуюча система комунікацій практично не адаптована до сучасних економічних відносин. До основних її недоліків належать:

⇒ низький рівень комп'ютерних знань персоналу, що призводить до невиправданих витрат часу на здійснення різноманітних комунікацій;

⇒ відповідна документація (методики, положення, інструкції), яка регламентує управлінські взаємини й економічні відносини;

⇒ негнучка диференціація заробітної плати працівників різних рівнів управління, що призводить до погіршення неформальних комунікацій, соціально-психологічних стосунків на підприємстві;

⇒ відсутність вільних обігових коштів торговельних підприємств, консерватизм керівників;

⇒ слабкий розвиток комунікаційних мереж підприємства, що викликає прогалини у формуванні інформаційного забезпечення

Для поліпшення комунікацій в управлінні підприємством необхідно вживати різноманітні заходи, спрямовані на підвищення ефективності інформаційного забезпечення. Серед них:

- удосконалення інформаційної бази (інформаційне забезпечення) торговельного підприємства;

- підвищення професійного рівня апарату управління та його підлеглих;

- організація прямого та зворотного зв'язку між керуючою та керованою системами через регламентування нормативних документів, враховуючи характер співвідношення формальних і міжособистісних відносин;

- раціональна організація особистої праці менеджерів;

- удосконалення системи діловодства шляхом впровадження відповідних програмних продуктів, від яких залежить ефективність використання сучасних засобів зв'язку;

- постійне планування витрат на різноманітні комунікації;

- правильний вибір програмних продуктів, враховуючи критерій сумісності з іншими.

Аналіз системи комунікацій, проведений ученими, свідчить, що в управлінні більшістю вітчизняних підприємств не створені умови, які б дозволяли підтримувати стійкий розвиток ключових економічних підсистем в усіх центрах прийняття оперативних рішень, крім того, існують значні розбіжності між побудовою організаційної структури й системою комунікацій.

Визначено, що в умовах безперервної зміни зовнішнього середовища до системи комунікацій висувається низка вимог: органічність, гнучкість, швидке реагування на вплив зовнішніх факторів, має передбачати високий рівень децентралізації, мати широкі повноваження у структурних підрозділах, які дають можливість приймати різноманітні рішення, забезпечувати тісний зв'язок організаційної структури з комунікаційною технологією. Персонал підприємства слід розглядати з позицій виконання ним своїх функціональних обов'язків при мінімальній кількості виконавців і максимальній їх кваліфікації.

Для того щоб керівник міг здійснити, необхідно переглянути організаційну та комунікаційну структуру підприємства. Щоб кількість рівнів стала оптимальною, слід ліквідувати ті, в яких немає потреби, звернути увагу на зв'язок інформаційної мережі з організаційною структурою.

Послідовність етапів формування системи комунікацій потребує висвітлення таких питань:

- розкласти сукупність управлінських дій на складові елементи;

- вибрати економічно доцільні методи виконання управлінських робіт;

- підібрати відповідні комп'ютерні програми;

- раціонально розподілити посадові обов'язки, відповідно до кваліфікації виконавців;

- оптимізувати обсяг інформації, врахувавши при цьому можливість її одночасного опрацювання, фіксації даних у документах;

- визначити трудомісткість виконання управлінських робіт, скласти кошторис витрат.

Відповідно до цього увагу слід акцентувати на життєво важливих структурних підрозділах, які виконують автоматизоване опрацювання інформації, налагоджують зв'язок підприємства з громадськістю, втілюють у життя завдання реклами, забезпечують сервісне обслуговування тощо. При внесенні змін у систему управління підприємством вищому

керівництву необхідно зважати на специфічні фактори: особливості внутрішньої культури підприємства, досвід і кваліфікацію спеціалістів при комплектації штату або його скороченні.

10.2. Класифікація інформації

Розглянемо загальну класифікацію інформації за різними ознаками, а також основні види й типи інформації, що забезпечують менеджерам можливість приймати управлінські рішення.

Класифікація інформації:

1. *За формою передачі (одержання):*

візуальна, аудіовізуальна, цифрова, буквальна кодована

2. *За джерелом одержання:*

зовнішня, внутрішня, вхідна (вихідна) за рівнем керування

3. *За ступенем опрацювання:*

виробнича, первинна

4. *За часом використання:*

постійна, перемінна, прогнозна, перспективна, оперативна

5. *За роллю в процесі управління:*

директивна, планова, звітна, контрольна

6. *За характером змісту:* статистика, бухгалтерська, кадрова

7. *За можливостями використання:* корисна, надлишкова, зайва

Прийнятий у травні 1992 року Закон України «Про інформацію» визначає основні види інформації, джерела та режим доступу до неї. Згідно з цим Законом основними видами інформації, яка забезпечує діяльність всіх органів державної влади, галузей народного господарства, є статистична та масова інформація; інформація про діяльність державних органів влади та органів місцевого і регіонального самоврядування; правова інформація; інформація про особу; інформація довідково-енциклопедичного характеру; соціологічна інформація.

Статистична інформація — це офіційна документована державна інформація, що дає кількісну характеристику подіям та явищам, які відбуваються в економічній, соціальній, культурній та інших сферах життя країни.

Державна статистична інформація підлягає систематичному і відкритому опублікуванню. Забезпечується відкритий доступ громадян, наукових закладів та інших зацікавлених організацій до неопублікованих статистичних даних, які не підпадають під дію обмежень, встановлених законами України.

Система статистичної інформації, її джерела і режим визначаються Законом України «Про державну статистику» та іншими правовими актами в цій галузі.

Масова інформація — це публічно оголошувана, друкована та аудіовізуальна інформація.

Друкованими засобами масової інформації є періодичні друковані видання (преса): газети, журнали, бюлетені тощо та разові видання з певним тиражем.

Аудіовізуальними засобами масової інформації є радіомовлення, телебачення, кіно, звукозапис, відеозапис тощо.

Порядок створення та організації діяльності окремих засобів масової інформації визначаються законодавчими актами про ці засоби.

Інформація державних органів та органів місцевого і регіонального самоврядування — це офіційна документована інформація, яка створюється в процесі поточної діяльності законодавчої, виконавчої та судової влади, органів місцевого і регіонального самоврядування.

Основні джерела інформації:

- законодавчі акти України;
- інші акти, що приймаються Верховною Радою та її органами;
- акти Президента України;
- підзаконні акти;
- постанови Кабінету Міністрів;

- нормативні акти державних органів влади і управління;
- акти органів місцевого і регіонального самоврядування.

Інформація державних органів та органів місцевого і регіонального самоврядування доводиться до відома зацікавлених осіб шляхом:

- опублікування її в офіційних друкованих виданнях або поширення інформаційними службами відповідних державних органів і організацій;
- опублікування її в друкованих засобах масової інформації або публічного оголошення через аудіо- та аудіовізуальні засоби масової інформації;
- безпосереднього доведення її до зацікавлених осіб (усно, письмово чи іншими засобами);
- надання можливості ознайомлення з архівними матеріалами; оголошення її під час публічних виступів посадових осіб.

Джерела і порядок одержання, використання, поширення та зберігання офіційної інформації державних органів та органів місцевого і регіонального самоврядування визначаються законодавчими актами про ці органи. Законодавчі та інші нормативні акти, що стосуються прав, свобод і законних інтересів громадян, не доведених до публічного відома, не мають юридичної сили.

Правова інформація — це сукупність документованих або публічно оголошених відомостей про право, його систему, джерела, реалізацію, юридичні факти, правовідносини, правопорядок, правопорушення та боротьбу з ними, їх профілактику тощо.

Джерелами правової інформації є Конституція України, інші законодавчі і підзаконні нормативні правові акти, міжнародні договори та угоди, норми і принципи міжнародного права, а також ненормативні правові акти, повідомлення засобів масової інформації, публічні виступи, інші джерела інформації з правових питань.

З метою забезпечення доступу до законодавчих та інших нормативних актів для всіх громадян держава забезпечує видання цих актів масовими тиражами у найкоротші строки після набрання ними чинності.

Інформація про особу — це сукупність документованих або публічно оголошених відомостей про особу. Основними даними (персональними даними) є національність, освіта, сімейний стан, релігійна приналежність, стан здоров'я, а також адреса, дата і місце народження.

Джерелами документованої інформації про особу є видані на її ім'я документи, а також відомості, зібрані державними органами влади та органами місцевого і регіонального самоврядування в межах своїх повноважень.

Кожна особа має право на ознайомлення з інформацією, зібраною про неї. Ця інформація охороняється законами України.

Інформація довідково-енциклопедичного характеру — це систематизовані, документовані або публічно оголошені відомості про суспільне, державне життя, науку, технічний прогрес та навколишнє природне середовище.

Основні джерела інформації:

- енциклопедії;
- словники;
- довідники;
- рекламні повідомлення та оголошення;
- путівники;
- картографічні матеріали тощо;
- довідки, що видаються уповноваженими на те державними органами та органами місцевого і регіонального самоврядування, громадськими об'єднаннями, організаціями, їх службовими особами та автоматизованими інформаційними системами;
- інформація з інтернет-сайтів.

Системи цієї інформації, доступ до неї регулюються бібліотечним, архівним та іншим галузевим законодавством.

Соціологічна інформація — це документовані або публічно оголошені відомості про ставлення окремих громадян і соціальних груп до громадських подій та явищ, процесів, фактів, осіб.

Основними джерелами соціологічної інформації є документовані або публічно оголошені відомості, у яких відображено результати соціологічних опитувань, спостережень та ін-

ших соціологічних досліджень. Соціологічні дослідження здійснюються державними органами, громадськими об'єднаннями, зареєстрованими у встановленому порядку.

Джерелами будь-якої інформації є передбачені або встановлені законом носії інформації: документи та інші носії інформації, які являють собою матеріальні об'єкти, що зберігають інформацію, а також повідомлення в засобах масової інформації, публічні виступи.

Найважливішу роль у менеджменті відіграє документ.

Документ — це передбачена законом матеріальна форма одержання, зберігання, використання й поширення інформації шляхом фіксації її на папері, магнітному або оптичному носії, чіпи пам'яті, на кіно-, відео-, фотоплівці або іншому носії.

Для ефективного управління важливе значення має режим доступу до інформації. Це передбачений правовими нормами порядок одержання, використання, поширення і зберігання інформації. За режимом доступу інформація поділяється на відкриту інформацію та інформацію з обмеженим доступом. Слід мати на увазі, що держава здійснює контроль за режимом доступу за інформацією. Завданням його є забезпечення дотримання вимог законодавства про інформацію всіма державними органами, підприємствами, установами та організаціями, недопущення необгрунтованого віднесення відомостей до категорії інформації з обмеженим доступом.

Державний контроль за дотримання встановленого режиму здійснюється спеціальними органами, які визначають Верховна Рада і Кабінет Міністрів України.

Доступ до відкритої інформації забезпечується шляхом:

- систематичної публікації її в офіційних друкованих виданнях (бюлетенях, збірниках);
- поширення її засобами масової комунікації;
- безпосереднього її надання зацікавленим громадянам, державним органам та юридичним особам.

Порядок і форми надання громадянам, державним органам, юридичним особам і представникам громадськості відомостей за запитами встановлюються законодавством або договорами (угодами), якщо надання інформації здійснюється на договірній основі.

Обмеження права на отримання відкритої інформації забороняється законодавством.

Переважним правом на одержання інформації користуються громадяни, яким ця інформація необхідна для виконання професійних обов'язків.

Щодо інформації з обмеженим доступом, то вона за своїм правовим режимом поділяється на конфіденційну (КТ) і таємну.

Конфіденційна інформація — це відомості, які перебувають у володінні, користуванні або розпорядженні окремих фізичних або юридичних осіб і поширюються за їхнім бажанням відповідно до передбачених ними умов.

Громадяни, юридичні особи, які володіють інформацією професійного, ділового, виробничого, банківського, комерційного та іншого характеру, отриманою за власні кошти, або такою, яка є предметом їх професійного, ділового, виробничого, банківського, комерційного та іншого інтересу і не порушує передбаченої законодавством таємниці, самостійно визначають режим доступу до неї, включаючи приналежність її до категорії конфіденційної та встановлюють для неї систему (способи) захисту.

Винятком є інформація комерційного та банківського характеру, а також інформація, правовий режим якої встановлено Верховною Радою України за поданням Кабінету Міністрів України (з питань статистики, екології, банківських операцій, податків тощо), та інформація, приховування якої є загрозою для життя і здоров'я людей.

Відомості, що не складають комерційної таємниці підприємства:

- ◆ установчі документи або документи, що дозволяють займатися підприємницькою або господарською діяльністю та її окремими видами;
- ◆ інформація за всіма встановленими формами державної звітності;
- ◆ дані, необхідні для перевірки нарахування і сплати податків та інших обов'язкових платежів;
- ◆ відомості про кількість і склад працюючих, їх заробітну плату в цілому і по професіях та посадах, а також наявність вільних робочих місць;
- ◆ документи про сплату податків і обов'язкових платежів;
- ◆ інформація про забруднення навколишнього природного середовища, недотримання безпеки умов праці, реалізації продукції, що завдає шкоди здоров'ю;

- ◆ документи про платоспроможність;
- ◆ відомості про участь посадових осіб підприємства в кооперативах, малих підприємствах, об'єднаннях та інших організаціях, що займаються підприємницькою діяльністю;
- ◆ відомості, які відповідно до чинного законодавства підлягають оголошенню.

Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України від 9 серпня 1993 року, підприємства зобов'язані передавати перераховані відомості органам державної виконавчої влади, контролюючим і правоохоронним органам, іншим юридичним особам відповідно до чинного законодавства, за їх вимогою.

Право власності на інформацію визначено Законом «Про інформацію», де вказано не лише права та обов'язки власника інформації, а й її споживачів, а також характер їхніх інформаційних відносин.

Право власності на інформацію — це врегульовані законом суспільні відносини щодо володіння, користування і розпорядження інформацією.

Інформація є об'єктом права власності громадян, організацій (юридичних осіб) і держави. Інформація може бути об'єктом права власності як у повному обсязі, так і об'єктом лише володіння, користування чи розпорядження.

Власник інформації щодо об'єктів своєї власності має право здійснювати будь-які законні дії.

Підстави для виникнення права власності на інформацію:

- створення інформації своїми силами і за власний рахунок;
- договір на створення інформації;
- договір, що містить умови переходу права власності на інформацію до іншої особи.

Власник інформації має право призначити особу, яка здійснює володіння, використання і розпорядження інформацією, і визначити правила опрацювання інформації та доступ до неї, а також встановлювати інші умови щодо інформації.

Слід мати на увазі, що згідно із Законом «Про інформацію», передбачено інформація може виступати як товар, продукція і послуги.

З переходом на ринкові відносини, розвитком форм власності, появою підприємств, які здійснюють комерційну діяльність, переходом на принципово нові економічні відносини між державою, виробниками, підприємствами торгівлі, банками, біржами тощо забезпечення економічною інформацією значно ускладнюється.

Економічна інформація — це сукупність відомостей, що характеризують виробничо-господарський процес у суспільстві, тобто певну економічну діяльність.

Економічну інформацію часто ще називають різновидом статистичної інформації, що також справедливо, оскільки в загальній статистиці, яка ведеться на державному рівні управління народним господарством України, велику питому вагу складають показники економічної діяльності різних господарюючих суб'єктів, кількість підприємств різних форм власності, продуктивність праці робітників і службовців та темпи її зростання, темпи зростання (зниження) цін на товари, послуги тощо.

Структура економічної інформації зумовлена її призначенням в управлінні господарською (комерційною) діяльністю. Залежно від цілей і завдань економічна інформація групується в інформаційні сукупності, кількісні виміри яких здійснюються номенклатурами, а останні складаються з позицій. До номенклатури включається повний перелік попередньо згрупованих позицій за будь-якою якісно однорідністю. Для зручності кожній позиції присвоюється умовне позначення у вигляді індексу або коду. Номенклатура та її позиції — це певна система економічних показників досліджуваних об'єктів.

Економічна інформація відбиває всі аспекти діяльності виробничих та торговельних систем і систем інших галузей невиробничої сфери в чисельному виразі — у натуральних, трудових, вартісних та інших показниках. Основна маса цієї інформації є дискретною. Це дозволяє відображати її у вигляді кінцевих результатів на певних матеріальних носіях.

Для цього використовуються переважно літери і цифри. В окремих випадках застосовуються спеціальні умовні позначення. Порядковий запис інформації надає їй лінійної форми.

Можливість кодування (умовного позначення) економічної інформації дозволяє відображати її на спеціальних матеріальних носіях. При опрацюванні економічної інформації необхідно здійснювати багатократні групування і вибірки. Це зумовлює широке застосування при опрацюванні, зберіганні і пошуку інформації технічних засобів.

Економічна інформація в підприємницьких системах створюється за допомогою відповідних спеціалістів — економістів, бухгалтерів, товарознавців, маркетологів тощо. Створення здійснюється шляхом виконання вимірювальних робіт і реєстрації їх результатів.

Матеріальні засоби, на яких фіксуються результати вимірів, називають носіями інформації. Вимір і фіксування їх результатів здійснюється як вручну, так і за допомогою різного технічного обладнання (ваговимірювальне обладнання, касові апарати та ін.). Інформація фіксується в більшості випадків на заздалегідь розроблених формах документів.

Вимір і фіксування результатів на носіях є одним з найбільш відповідальних моментів в інформаційному забезпеченні функцій менеджменту.

Допущені при цьому помилки, неточності і неясності можуть мати негативні наслідки, оскільки на підставі поступового узагальнення первинної інформації розробляються відповідні рекомендації. Тому цей початковий процес у роботі з економічною інформацією потребує уваги, точності і чіткості.

У менеджменті широко застосовується *оперативна* і *поточна* інформація.

Економічна інформація, яка характеризує стан об'єкта на даний момент, називається *оперативною*, а упродовж певного періоду — *поточною*. Перша використовується при дослідженні господарчих операцій на момент їх здійснення, а друга — після їх завершення. Оперативна інформація використовується для оперативного регулювання процесів господарської (комерційної) діяльності у разі виникнення негативних відхилень від запланованих результатів. Поточна економічна інформація узагальнює результати господарської (комерційної) діяльності підприємства і його підрозділів за звітні періоди протягом календарного року (місяця, кварталу). Вона відбивається у звітності і використовується для контролю виконання планів, дослідження факторів, що негативно впливають на результати господарської (комерційної) діяльності підприємства і його підрозділів.

Вхідна інформація про стан досліджуваного об'єкта називається *первинною*. Якщо її піддати обробці, то вона перетвориться на *вторинну* і може бути проміжною і результативною.

У менеджменті велику роль відіграє первинна інформація про господарчі процеси і явища, оскільки її використовують для виведення певних закономірностей і доведення гіпотез. Тому до неї висувають вимогу щодо достовірності. Від цього залежить якість проміжної і результативної інформації, отриманої в процесі досліджень.

Існують й інші класифікаційні ознаки економічної інформації: спосіб відображення (текстова, цифрова, алфавітна, алфавітно-цифрова; графічна — креслення, схеми, діаграми, графіки), насиченість (недостатня, достатня і надлишкова); корисність (корисна і некорисна); спосіб надання (директивна, розпорядча і звітна); ознака обробки (оброблена і необроблена) тощо.

Інформацію, яку використовують для планування виробничої і фінансово-господарчої діяльності у всіх ланках народного господарства, називають *плановою*, або *нормативно-довідковою*, а таку, що регламентує цю діяльність — *директивною*. Різновидами нормативної є розціночна, правова, договірна і довідкова інформація.

За стабільністю використання економічну інформацію можна поділити на умовно-постійну і змінну. Такий поділ особливо важливий при використанні ПЕОМ, що дозволяє інтенсифікувати працю дослідників за рахунок зменшення обсягів інформації.

У міру того як інформація обробляється менеджери мають необхідність у різних типах інформації.

1. Загальна інформація — це інформація, яка виникає випадково або у відповідь на неспецифічні запити або пошуки; вона відповідає на запитання типу «Що ви хочете знати?» або «Чи є що-небудь цікаве?»

Оскільки загальна інформація є широкою, її важко визначити заздалегідь і складно підтримувати в комп'ютерних системах. Вона більше використовується на стратегічному рівні, ніж на операційному. Через її визначення не використовується на рівні здійснення угод.

Здійснення угод зосереджено на специфічній інформації.

2. Специфічна інформація — це інформація, яка задовольняє особливі вимоги. Специфічна інформація може бути запитана, якщо Ви перевіряєте, який баланс на Вашому контрольному рахунку в автоматизованій касовій машині. Специфічна інформація може бути і незапитаною, наприклад, якщо Ви одержуєте повідомлення, що вартість користування Вашим телефоном збільшилася.

3. Стимулююча інформація подібна до специфічної інформації тим, що вона *занадто* специфічна. Якщо специфічна інформація просто робить одержувача обізнаним у чому-небудь, то стимулююча — вимагає дії. Необхідна дія є майже автоматичною, вона заздалегідь запрограмована. Стимулююча інформація може бути запитаною чи незапитаною, стимульована дія може бути будь-якого типу.

4. Виняткова інформація подібна до стимулюючої в тому розумінні, що вона стимулює дію. Однак виникають складності через те, що вона стимулює специфічний тип дії. Слід зазначити, що ні стимулююча, ні виняткова інформація не потребує комплексного рішення.

Описані вище чотири типи інформації передбачають просту відповідь від осіб, яких інформують. Загальна і специфічна інформація просто повідомляє те, що він або вона ніколи не знали. Наприклад, якщо менеджер бачить, що первинний параметр (показник) не змінився і у відповідь на стимулюючу або виняткову інформацію починає дії намічені попередньо, він не повинен приймати нових комплексних рішень. Більшість з того, що менеджери роблять, вимагає лише простого інформування і виконання дій; не це визначає важливість управлінської роботи. Менеджери повинні часто приймати складні рішення, щоб вирішити проблеми, розподілити ресурси або обрати майбутні цілі і напрямки діяльності.

Якщо план приймається до виконання, менеджери здійснюють контроль, щоб переконатися в його виконанні.

5. Контрольна інформація, необхідна для встановлення відхилень від плану, причому коли зміни не були заздалегідь передбачені. Ця якість відрізняє контрольну інформацію від стимулюючої інформації.

Наступним типом інформації є інформація для рішення про розподіл.

6. Розподільна інформація *корисна для опрацювання рішень про те, як розподілити людей, час, устаткування або гроші відповідно до проектів.* Якщо у менеджера є дані про передбачувані проекти, він повинен вирішити, як розподілити ресурси, що знаходяться в його розпорядженні. Тут він потребує даних, що дозволяють йому одержати інформацію про відносні витрати і доходи по цих проектах.

7. Нарешті, якщо головні менеджери зважили всі плюси і мінуси входження в новий ринок, вони обмірковують **скеровуючу інформацію**, щоб прийняти рішення про район економічного входження фірми. У порядку поширення направляюча (скеровуюча) інформація використовується перед розподільною і застосовується до контрольної інформації.

Інформаційне забезпечення здійснюється на всіх рівнях ієрархії управління. Збирання інформації зайнято багато працівників, а користь від неї буває мінімальною. Причина в тому, що оперативна інформація часто надається із запізненням. Нова виробнича (комерційна) ситуація настає раніше, ніж реалізуються прийняті рішення з попередньої ситуації. Тому розв'язання проблеми інформаційного забезпечення полягає у підвищенні оперативності інформації, що використовується для управління, за допомогою новітніх телекомунікаційних засобів, швидкодіючих ЕОМ та їх мереж.

10.3. Використання інформації в основних функціях менеджменту

Менеджери, як ми уже відзначали, відповідальні за планування, організацію і контроль діяльності фірми. Специфічна інформація також використовується для мотивації, але характер її протилежний характеру використання загальної інформації. На операційному рівні бригадири і контролери одержують звіти і статистику про оперативні операції. Бригадири ставлять специфічні цілі для кожної зміни, використовуючи специфічну інформацію про роботу попередніх змін.

Розподільна інформація також використовується для планування. На операційному рівні, як правило, більшість розподільчих рішень уже були зроблені раніше. Стратегічні менеджери, які фокусують свою увагу на скеровуючих рішеннях, також приймають розподільчі рішення на своєму рівні у більшому ступені, ніж це робиться на операційному рівні, і в меншому — ніж на рівні підрозділів/одиниць.

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

Оскільки плани складаються, вони мають виконуватися, і це залежить від стимулюючої інформації. Здійснення угод і операцій вимагає стимулюючої інформації, а вона, у свою чергу, генерує нову інформацію, що ініціює подальше здійснення угод та іншу діяльність. Мета здійснення угод і операцій полягає в тому, щоб керувати специфічними даними, що можуть підтримати специфічну інформацію.

На операційному рівні стимулююча інформація породжується у величезних розмірах. Одне дослідження показало, що майстер стикається з більш ніж 500 окремими завданнями на день. На рівні підрозділів/одиниць інтенсивність надходження стимулюючої інформації знижується. У той час як стимулююча інформація для майстра надходить хвилина за хвилиною, то для заводського менеджера — лише щогодини. А до менеджерів стратегічного рівня стимулююча інформація доходить ще рідше.

Оскільки плани виконуються, то процеси повинні відстежуватися і, якщо це необхідно, корегуватися. Мета виняткової інформації полягає у тому, щоб дати імпульс коригуючій дії. Операції або угоди звичайно є джерелами даних, що дозволяють здобути виняткову інформацію, і вони генерують такі дані досить часто.

Виняткова інформація потрібна рідше на рівні підрозділів/одиниць. Якщо менеджер великого заводу одержує щомісячний бюджетний звіт, який повідомляє, що він вийшов за рамки бюджету, то він швидко простежує джерело проблеми і починає коригуючі дії. Через те, що менеджери на стратегічному рівні пов'язані з планами і діями, що потребують тривалого часу для їх завершення, винятку на цьому рівні трапляються рідше. Багато відхилень від плану не очікувані.

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

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

1. Інформація є невід'ємною частиною в роботі менеджера.
2. Інформаційний менеджмент не можна делегувати. Делегування інформаційного менеджменту у відділ, що опрацьовує дані, є відходом від важливої частини менеджерських обов'язків. Це не говорить про те, що технічні аспекти управлінської інформаційної технології не можуть бути передоручені, але менеджери мають бути дуже активними в керуванні їх власною інформацією і необхідними даними.
3. Комп'ютерні системи обробляють тільки дані, а не інформацію. Менеджеру важливо здобути інформацію із даних. І комп'ютери можуть розглядатися лише як інструменти, що розширюють можливості менеджерів. Вони не замінюють їх, але можуть замінити клерків, а також «менеджерів», які виконують функції клерка.
4. Менеджери повинні думати про те, як вони використовують інформацію. Від цього залежить тип інформаційної системи, яка має бути впроваджена. Менеджери нижчого (оперативного) рівня частіше використовують специфічну, стимулюючу і виняткову інформацію, менеджери вищого рівня — контрольну, розподільну і направляючу більше, ніж стимулюючу й виняткову.

10.4. Постановка і реструктуризація управлінського обліку в організації

10.4.1. Управлінський облік у системі управління організацією

Під управлінським (або внутрішнім) обліком звичайно розуміється *ідентифікація, збір, реєстрація, узагальнення, аналіз і передача внутрішнім користувачам інформації, необхідної для керування організацією.*

Така інформація буває затребуваною в процесі підготовки даних, необхідних для прийняття управлінських рішень, що згодом відображаються у планах різного рівня, а також при контролі виконання планів. Тому можна вважати, що управлінський облік є системою інформаційного забезпечення процесів планування і контролю на всіх рівнях управління: починаючи від стратегії і закінчуючи оперативними бюджетами.

Можна відзначити дві головні особливості управлінського обліку — орієнтація на користувача інформації й оперативність надання даних. Орієнтація на користувача — визначеного менеджера організації — характеризує сутність управлінського обліку. При цьому потреби менеджерів в інформації для прийняття рішень і контролю залежатимуть, по-перше, від функціональної області, в якій вони спеціалізуються, по-друге, від їхнього становища в організаційній структурі управління підприємством. У зв'язку з цим система управлінського обліку в конкретній організації може бути побудована різними способами, що враховують цю специфіку.

Наприклад, це може бути комплексна інформаційна система, що забезпечує менеджерів на всіх рівнях управління необхідною інформацією про стан кожної з основних функціональних областей, таких як виробництво, продажі, фінанси і т.ін. Разом з тим, це може бути і локальна система, що формує дані для обмеженого кола менеджерів (наприклад, система показників діяльності служби головного інженера) або в рамках обмеженої функціональної області (наприклад, оперативний облік виробництва або фінансових показників діяльності).

Багато менеджерів вважають, що управлінський облік є підсистемою бухгалтерського обліку й обмежується сферою фінансів. При цьому створюється уявлення про існування загальної методики внутрішнього обліку, подібної до правил бухгалтерського обліку. Однак управлінський облік — це скоріше підхід до організації інформаційної системи підприємства, орієнтованої на користувача, ніж універсальна методика. Система управлінського обліку може не стикатися з бухгалтерією і не оперувати фінансовими показниками. Рішення про конфігурацію системи управлінського обліку повинен приймати керівник організації, виходячи з існуючих потреб в інформації для керування і наявних ресурсів, що можуть бути використані для побудови внутрішньої інформаційної системи.

Друга особливість управлінського обліку — оперативність — обумовлена тим, що інформація для прийняття рішень і контролю буде корисна тільки в тому випадку, коли вона вчасно передається користувачам. При побудові складних систем управлінського обліку, що охоплюють усі рівні управління, вимога оперативності диктує необхідність автоматизації облікових процедур, оскільки ручна обробка даних не дозволяє забезпечити своєчасність отримання інформації.

10.4.2. Елементи системи управлінського обліку

Система управлінського обліку повинна містити такі елементи:

- центри (зони) відповідальності;
- контрольовані показники;
- первинні документи управлінського обліку;
- облікові реєстри для групування даних;
- форми управлінської звітності;
- облікові процедури збору, обробки і представлення інформації користувачам.

Організація обліку по центрах відповідальності дозволяє вимірювати результати діяльності лінійних менеджерів, оперативно відслідковувати відхилення фактичних значень показників від цільових і виявляти їх причини (це управління за відхиленнями). Під центром відповідальності ми розуміємо посадових осіб організації, яким делеговані повноваження і відповідальність за виконання певних функцій управління і для яких встановлені цільові значення контрольованих показників. Приміром, при побудові управлінського обліку в сфері фінансів можуть виділятися центри відповідальності за доходи і витрати, прибуток та інвестиції. Якщо система управлінського обліку обмежується окремим структурним підрозділом підприємства, то центри відповідальності можуть бути виділені за результатами декомпозиції функціональних областей діяльності. Наприклад, у службі головного інженера на промисловому підприємстві можуть бути виділені центри відповідальності за досягнення цільових показників у таких областях:

- технологічне забезпечення;
- промислова безпека й екологія;
- технічне обслуговування і ремонт устаткування;
- технічний розвиток і прикладні наукові дослідження;
- забезпечення виробництва певними ресурсами (електроенергія, газ, вода тощо).

Для того щоб дані управлінського обліку формувалися цілеспрямовано, необхідно чітко визначити склад контрольованих показників по центрах відповідальності.

При цьому мають бути виконані такі дії:

1. Визначення основної мети діяльності підрозділів організації, що охоплюються системою управлінського обліку. Мета діяльності підрозділу визначається загальною (стратегічною) метою організації, її місією.

2. Декомпозиція основної мети діяльності на її складові підцілі і завдання. У результаті декомпозиції визначають набір завдань, для кожної з яких може бути поставлений у відповідність вимірник досягнення результатів — грошовий або натуральний показник. При цьому також відбувається поділ підцілей і завдань по рівнях управління (стратегія, плани по реалізації стратегії, бюджети). Залежно від потреб менеджменту управлінський облік може формувати показники як для всіх рівнів управління, так і для якогось окремого рівня (наприклад, облік за бюджетними показниками).

3. Далі по кожному завданні визначається набір показників, що відображають результат його виконання. Практика показала доцільність виділення двох груп показників — ключових і допоміжних. *Ключові* показники оцінюють діяльність підприємства (підрозділу, служби і т.ін.) у цілому, тобто характеризують ступінь досягнення основної мети. *Допоміжні* відображають ступінь виконання вимог і обмежень по досягненню цілей. Наприклад, у функціональній області «екологія» ключовим показником може бути рівень викидів в атмосферу, допоміжним — відхилення від установлених нормативів викидів у навколишнє середовище.

4. Після розробки низки контрольних показників необхідно розподілити їх між виділеними раніше центрами відповідальності. При цьому встановлюється відповідність між складом розв'язуваних завдань у рамках центра відповідальності і вимірниками кінцевого результату його діяльності.

5. Завершальним етапом є визначення цільових значень контрольних показників, які є предметом планування. Вони можуть виступати як показники, що відбивають результат виконання планів (наприклад, значення доходів, витрат, прибутку у фінансовому плані), або відправною точкою для розробки планів. Наприклад, визначення цільового рівня рентабельності продажів є підставою для розробки плану заходів щодо його досягнення.

Завдання управлінського обліку — *формування фактичних даних про значення контрольованих показників і надання їх зацікавленим особам усередині організації.*

Іншим важливим моментом є визначення облікових періодів, тобто інтервалів часу, по закінченні яких стає доступною інформація про значення контрольованих показників. Очевидно, чим коротшими будуть облікові періоди, тим вищою оперативність управлінського обліку. Разом з тим, слід враховувати, що вибір коротких облікових періодів істотно ускладнює процедури управлінського обліку, збільшує його трудомісткість і висуває підвищені вимоги до професійної підготовки й інтенсивності роботі персоналу, зайнятого в обліковому процесі.

10.4.3. Процес становлення управлінського обліку

Становлення управлінського обліку в організації має бути ініційоване вищим керівництвом, яке попередньо повинно усвідомити свої потреби в інформації для управління. Для цього доцільно створити робочу групу, керівник якої повинен мати авторитет в організації, при цьому йому надаються широкі повноваження щодо одержання необхідної інформації від підрозділів. Як правило, процес формалізації потреб і становлення управлінського обліку відбувається за участю зовнішніх консультантів, що також входять до складу робочої групи.

У процесі становлення управлінського обліку необхідно вирішити такі завдання:

- визначити функціональні області, в яких передбачається побудова або реструктуризація управлінського обліку;
- виявити елементи існуючого в організації внутрішнього обліку в межах виділених функціональних областей і оцінка їх адекватності реальним господарським процесам, а також інформаційним потребам менеджменту;

- розробити концепції управлінського обліку в організації і плану заходів щодо його побудови;
- розробити структуру зон відповідальності менеджерів;
- визначити основні елементи системи управлінського обліку та їх регламентація;
- впровадження системи управлінського обліку в організації і консультативний супровід процесу дослідної експлуатації.

Найважливішою вимогою ефективного функціонування системи управлінського обліку в організації є її регламентне забезпечення.

У процесі становлення управлінського обліку розробляється «Положення з управлінського обліку і звітності», в якому мають відобразитися:

- цілі і завдання системи управлінського обліку, базові принципи її побудови, основні поняття;
- опис структури центрів відповідальності;
- склад контрольованих показників по центрах відповідальності й алгоритм їх визначення;
- форми первинних документів і звітних документів;
- процедури підготовки й опрацювання первинних документів;
- графік документообігу управлінського обліку.

Після завершення підготовки регламентів починається етап впровадження системи управлінського обліку. Воно передбачає навчання працівників; апробацію процедур управлінського обліку на реальних даних одного облікового циклу за участю розробників системи; корегування регламентів за результатами їх дослідного (пробного) використання; затвердження постійних регламентів; адаптація існуючих або впровадження нових систем автоматизації управління підприємством.

10.5. Раціоналізація, інтегрування й подальша автоматизація інформаційних потоків

Успішна реалізація наданих прав, обґрунтованість прийнятих керівниками різних рішень тісно пов'язані з тим, як повно вони забезпечені необхідною інформацією, тому що недостатність інформації може привести до прийняття неправильних рішень. Однак і надлишок інформації або її зайва деталізація перевантажують керівників, зменшують кількість і різноманітність проблем, які вони можуть ефективно вирішувати. Тому в кожному окремому випадку варто виявляти об'єктивно необхідний обсяг і характер інформації. Облік інформаційних факторів дозволяє якісно і кількісно обґрунтувати обраний варіант розподілу повноважень й відповідальності, встановити необхідні взаємозалежності між удосконаленням організаційної структури та раціоналізацією документообігу, виявити можливості й шляхи створення інтегрованих систем опрацювання даних.

Комплексна механізація й автоматизація процесу керування збільшує продуктивність праці в цій сфері в два й більше разів. Широкому впровадженню техніки заважають психологічні бар'єри, фінансові і ресурсні обмеження.

Вищий ступінь механізації та автоматизації є створення автоматизованої системи управління підприємством (АСУ).

10.6. Комп'ютерні системи інформаційного менеджменту

10.6.1. Система здійснення угод і операцій

Хоча існують різні типи систем інформаційного менеджменту, розглянемо саме комп'ютерні. Вони складаються з людей, комп'ютерів та їхнього програмного та технічного забезпечення, даних; процедур для управління системами введення і виведення. Разом ці компоненти створюють систему інформаційного менеджменту (СІМ), яка дає можливість використовувати інформацію для підтримки операцій, контролю і планування в організації.

Розглянемо чотири типи систем: систему здійснення угод і операцій, управлінські інформаційні системи, системи підтримки рішення і системи, що базуються на знаннях.

Щоденні операції генерують багато даних, і системи здійснення угод та операцій потребують необхідного базового опрацювання цих даних. Хоча такі системи не дуже допомагають в прийнятті операційних, планових або контрольних рішень, вони перетворюють постійно зростаючу масу необхідних операцій і угод у кероване завдання. Крім того, вони значною мірою забезпечують необхідними даними системи, що безпосередньо підтримують операційні, планові і контрольні рішення.

Раніше офісний персонал регулярно реєстрував ці угоди й операції в бухгалтерських документах. Оскільки ця робота була рутинною, стомлюючою і супроводжувалася помилками, але залишалася необхідною, то вона стала одним з перших напрямів комерційного застосування комп'ютерів. Типові системи здійснення угод і операцій ведуть загальний бухгалтерський облік: рахунків до оплати, рахунків до одержання, платіжних відомостей, інвентаризаційних відомостей тощо.

Системи здійснення угод і операцій побудовані на стандартній моделі. Якщо операція або угода відбувається, вони повинні фіксуватися і бути підготовленими до опрацювання. Це є першою частиною моделі. Друга частина складається із затвердження угоди або операції. Один тип затвердження полягає в перевірці помилок в окремих угодах, таких, як пропуск даних і перевищення дозволеної ціни. Перевіряються також певні аспекти груп угод або операцій. Операції часто відбуваються в групах, і загальна сума операцій у групі має дорівнювати груповому результату. Такі групи можуть містити тільки один тип операцій. Процес затвердження дозволяє переконатися, що по всіх угодах або операціях своєчасно проведені платежі.

Третя частина моделі полягає у реєстрації і записі угоди або операції. Тут вони використовуються, аби упорядкувати відповідні записи й облікові документи.

І нарешті, системи здійснення угод і операцій включають звітність. Деякі звіти можуть краще «підходити» для управлінської інформації операційного контролю або прийняття рішення на рівні підрозділів/одиниць. Звітність підтверджує зареєстрований результат або виявляє іншу угоду чи операцію.

Системи здійснення угод і операцій функціонують у двох режимах — групового і реального часу. Групова система зберігає угоди або операції до певного часу і потім здійснює опрацювання всіх акумульованих у групі операцій. Система реального часу обробляє кожну операцію, в міру її проведення. Хоча такі системи часто мають справу з дуже швидкоплинними процесами, будь-яка з них може сприйняти операції, обробити їх і повернути результати ініціатору досить швидко, щоб впливати на поточну діяльність і відповідати своєму призначенню та назві.

Системи здійснення угод і операцій часто поєднують два підходи. Навіть якщо вони фіксують і готують операції для обробки в режимі реального часу, запис і звітність здійснюються у груповому режимі. Зафіксовані операції збираються до певного часу і потім відразу записуються системою. Наприклад, автомати фіксують, частково затверджують і акумулюють операції в комп'ютерах місцевого підрозділу, протягом дня. Наприкінці робочого дня операції пересилаються в центральний комп'ютер для подальшого затвердження, запису і підготовки звітності груповим способом.

Системи здійснення угод і операцій прямо підтримують використання специфічної і стимулюючої інформації. Вони також готують засоби для важливих стратегічних ініціатив. З розвитком нових технологій будуть опрацьовані нові шляхи, щоб зробити ці системи важливими стратегічними інструментами. Так, ці системи є найдавнішим прикладом використання комп'ютерів, але вони усе ще не втратили актуальності з точки зору прибутковості їх нового застосування.

10.6.2. Управлінські інформаційні системи

Терміном «управлінські інформаційні системи» іноді визначали всі типи інформаційних систем, але тут ми використовуємо його, щоб показати специфічний тип інформаційної системи. Управлінська інформаційна система (УІС) є інтегрованою звітною системою, призна-

ченою для допомоги менеджерам у плануванні, здійсненні і контролі діяльності організації. Вона готує звіти на основі даних, отриманих з багатьох систем здійснення операцій та із зовнішнього оточення організації. Концентрує їх, щоб зробити ці дані більш придатними для інформаційних менеджерів.

УІС адресуються до проблем, що відомі й зрозумілі заздалегідь (такі проблеми структуровані, вони піддаються формалізації), тому може бути визначена відповідна інформація, спроектовані звіти і написані програми. Ці системи функціонують на періодичній основі, наприклад, надання щомісячних звітів про доходи і витрати. Менеджери за допомогою персональних комп'ютерів можуть отримувати певні звіти в будь-який час протягом дня.

УІС мають тенденцію до того, щоб обмежуватися «тільки зчитуванням» даних, якими не можна маніпулювати. Наприклад, менеджер не може використовувати УІС, щоб одержати запроєктовані цифри доходів і втрат або щоб знайти рішення, засновані на різних обсягах продажів. Це обмеження не заперечує цінності системи. Оскільки менеджер відчуває потребу в періодичній інформації, УІС є важливим інструментом для забезпечення регулярних звітів, що підвищують ефективність управлінського планування і контролю.

10.6.3. Системи підтримки рішень

Багато проблем, з якими стикаються менеджери, є неочікуваними, тому УІС не підходять для їх вирішення. Через це багато систем, які один раз були названі управлінськими інформаційними системами, перетворилися в системи підтримки рішень. СПР, які сприяють прийняттю рішень, пов'язаних з неструктурованими проблемами, шляхом взаємодії з даними й аналітичними моделями. СПР сфокусовані саме на рішеннях: роблять акцент на гнучкості, адаптивності і швидкості відповіді, контролюються користувачем і можуть бути застосовані до різних стилів прийняття рішень.

СПР допомагають менеджеру прийняти рішення, а не замінюють його. Вони призначені для допомоги у вирішенні проблем, які висувають високі вимоги до осіб, що їх приймають. Вони розширюють можливості менеджера в маніпулюванні даними при пошуку рішень. Система підтримки рішень довела корисність у забезпеченні підтримки для аналізу даних, використовуваних у прийнятті контрольних і розподільчих рішень.

СПР надає можливість виявити різні підходи до вирішення проблеми. Це необхідно для того, щоб менеджер, приймаючи рішення, мав необхідну експертизу, і система є гнучким інструментом опрацювання альтернатив. З того часу, як були винайдені комп'ютери, деякі дослідники шукали шляхи, які б привели до заміни людини комп'ютером, тобто до використання не автоматизованих систем управління, а автоматичних. В результаті розвитку цього напрямку утворилися системи, що базуються на знаннях.

10.6.4. Системи, що базуються на знаннях та експертні системи

Деякі системи, що базуються на знаннях, називаються експертними, коли стандарт для їх використання має визначитися фахівцем-людиною. Існує багато систем, які базуються на знаннях експертів. Завдання-максимум таких систем полягає в тому, щоб замінити людину, яка приймає рішення, але в дійсності вони можуть взяти на себе лише частину роботи, яку виконує людина. Пройде деякий час, перш ніж ці системи замінять менеджерів, якщо це взагалі коли-небудь стане можливим.

Кожний з чотирьох типів інформаційних систем, розглянутих нами, підходить для специфічної мети, але жоден з них не придатний для всіх типів інформації, використовуваної на всіх рівнях менеджменту. Хоча системи здійснення угод і операцій не такі привабливі, як системи підтримки рішень або системи, засновані на знаннях, вони є досить дієвими, оскільки спрямовують дані в загальну інформаційну систему, зберігають організовані і оновлені дані, а також забезпечують рух даних туди, де вони необхідні. Але самі по собі вони обмежуються використанням специфічних даних.

Типи управлінських інформаційних систем, розглянутих у цьому розділі, розширюють можливості систем здійснення угод і операцій. Вони маніпулюють даними про відомі і по-

вторювані проблеми, щоб зробити їх придатними для використання для стимулюючої виняткової інформації. Ця інформація використовується найбільш часто на операційному рівні, менше — на рівні підрозділів і ще менше — на стратегічному.

Системи підтримки рішень допомагають менеджерам вирішувати менш структуровані проблеми. Вони більше, ніж УІС, підходять для створення контрольної, розподільної і спрямовуючої інформації. СПР більш складні для створення і підтримки системи, ніж управлінські інформаційні системи. І хоча вони можуть вирішувати проблеми стимулюючої і виняткової інформації, УІС дозволяють робити це більш економічно.

Системи підтримки рішень передбачають легкий і гнучкий доступ до безлічі компонентів. Якщо вони добре спроектовані, легше змінити і додати нові компоненти. Подібно іншим потужним інструментам, ефективність СПР багато в чому визначається майстерністю їх використання. З іншого боку, вони призначені підтримувати майстерність. Однак сьогодні ці системи обмежили і звузили увагу до майстерності. Наразі системи, що базуються на знаннях, є потужними, але обмеженими інструментами, що призначені для контрольних, розподільчих і спрямовуючих рішень.

Інформаційні системи не завжди придатні для використання, і менеджерам часто доводиться створювати індивідуальні інформаційні системи.

10.6.5. Побудова інформаційних систем

Життєвий цикл розвитку системи

На початку застосування комп'ютерних систем розвиток комп'ютерних програм був безсистемною справою. Наприклад, багато програмістів починали програмне кодування часто до того, як ставало ясно, що являє собою програма, яку необхідно розробити. Через це виникали проблеми, і проєктанти почали наводити деякий порядок у цьому процесі. Так виникла модель життєвого циклу розвитку системи.

А. Визначальна стадія

Визначальна стадія дає можливість окреслити інформаційну систему. Фаза пропозиції аргументів є вирішальною, тому що перший опис визначає багато з того, що доведеться формалізувати за допомогою програмного забезпечення. Фаза здійснення оцінки включає два базових завдання. *Перше* полягає в проблемі визначення, *друга* — у рішенні, чи можлива взагалі побудова системи. Оцінка в життєвому циклі розвитку системи робиться, як правило, якщо є мінімум інформації. Це може викликати проблеми, такі як пропуск важливих понять.

У ході системного аналізу час витрачається на визначення того, яку інформацію користувач хоче одержати від системи. Наступний крок — визначення того, які дані необхідні, щоб забезпечити цю інформацію. Під час цього процесу процедури розвиваються, що викликає необхідність одержання даних і здійснення використання інформації. І, нарешті, вивчається, звідки дані надійдуть і як вони будуть проходити через систему.

Завдання наступної фази — логічного системного проєкту — розвиток концепції: як будуть збиратися дані, що будуть з ними робити і які звіти видаватимуться системою. Із завершенням логічного системного проєкту закінчується і визначальна стадія, яка є вирішальною для успіху розробки і розвитку системи. Її здійснення пов'язане з певними труднощами. Під час системного аналізу багато що здається абстрактним і складно уявити, як все це виглядатиме після того, як буде розбудоване.

Б. Стадія розвитку

Стадія розвитку також є вирішальною, але з деякою відмінністю. Слабка стадія може зруйнувати всю роботу на визначальній стадії, але навіть хороша робота, зроблена на стадії розвитку, не може врятувати погану на визначальній. У фазі фізичного системного проєкту логічне проєктування переводиться в специфікації для підсистем, програм, процедур, файлів і бази даних. Фізичний системний проєкт потребує добре розвинених технічних навичок. Якщо завдання визначальної стадії були виконані добре, то немає необхідності в залученні користувача до проєктування фізичної системи.

У ході програмного розвитку проєктна група розробляє програми, спеціалізовані у фізичному системному проєкті. Вона також пише програми і перевіряє їх.

Процедурний розвиток включає проектування і описання процедур, згідно з якими користувачі будуть збирати і готувати дані для введення в звітну систему, а також процедур для інтерпретації звітів. Якщо програми написані і перевірені, настає час для системного тестування, яке якщо складається з двох частин: переконання в тому, що індивідуальні програми працюють разом, і перевірка виконання процедур комп'ютерною системою.

В. Стадія встановлення і введення в дію

На стадії введення в дію проєкт просувається від розробки до застосування. Фаза конверсії й звичайно є найбільш відповідальним часом. Процес конверсії створює файли, необхідні для нової системи. Це часто потребує спеціальної підсистеми, що переводить дані з формату старої системи в новий формат. Тимчасово позбавлені будь-якої комп'ютерної системи службовці можуть виписувати велику кількість даних вручну, затверджуючи їх, наскільки це можливо, і розміщуючи на файлах нового формату. Протягом цього часу також можна тренувати користувача в процедурах для використання нової системи.

Процес установки переміщує комп'ютерні програми з комп'ютерних бібліотек, використовуваних програмістами, у комп'ютерні, які використовуються в процесі реальної роботи системи. Цей процес також може включати фізичну установку нових терміналів або комп'ютерів.

Якщо система була успішно конвертована і встановлена, то розвиток проєкту завершується і починається фаза використання і підтримки. При функціонуванні системи користувачі забезпечують введення і використовують вихідні дані. Однак навіть якщо система розроблена, робота ще не закінчена. Системи містять помилки і потребують їх виправлення, а обставини, що змінюються, часто диктують різні зміни. Таким чином, робота над системою продовжується, і вона називається підтримкою.

10.6.6. Розробка (добробка, переробка) систем користувачем

Менеджери охоче включаються в розвиток нових інформаційних систем. Тому вони потребують дещо знань про процес, щоб грамотно брати в ньому участь. Багато користувачів будують власні системи. З розвитком мови програмування їх легше використовувати. Однак при розробці систем виникає певний ризик. Користувачі можуть мати однобічний погляд на систему і не враховувати, який вплив вона зробить на інформаційні ресурси всієї організації. Вони можуть не знати, як визначити інформаційні вимоги. Більше того, вони можуть будувати власні системи, що дублюють формальні організаційні.

Відповідальні менеджери і користувачі прагнуть звести до мінімуму цей ризик, і розуміння процесу побудови системи допомагає їм зробити це. Якщо менеджери будують системи самі, це підвищує імовірність здійснення ними помилок. Щоб компенсувати це, їм треба більш уважно обирати технологію побудови системи. Це не потребує створення користувачами широкомасштабних систем здійснення операцій, але дозволяє менеджерам зрозуміти необхідність створювати свої власні системи підтримки рішень та інші невеликі системи.

Отже, успіх у менеджменті значною мірою залежить від здатності менеджера створювати ефективні проєкти систем інформаційного менеджменту, що обслуговують його потреби при раціональному рівні витрат.

Тому менеджерам слід запам'ятати такі рекомендації:

1. Завжди приділяйте більше часу для аналізу й обговорення необхідної специфічної інформації і проблем перед проектуванням або придбанням інформаційних систем. Найбільша помилка у забезпеченні інформаційного менеджменту полягає в придбанні технічного і програмного забезпечення систем без ґрунтовного попереднього їх вивчення.

2. Вимоги до інформації і відповідних даних є різними для різних рівнів управлінської діяльності. Тому системи інформаційного менеджменту, що підтримують ці рівні, є різними. Якщо Ви будете систему для підтримки певного рівня управління, то повинні спеціально пристосувати цю систему з урахуванням потреб даного рівня. Не обманюйтеся, роблячи спробу відповідати всім інформаційним вимогам за допомогою одного типу системи.

3. Запам'ятайте, чим вище Ви піднімаєтеся в ієрархії управління, тим більше залежите від загальної інформації. У міру того, як Ваша кар'єра прогресує, Ви частіше стикатиметеся з проблемами, у вирішенні яких комп'ютер не може істотно допомогти.

4. Управляйте власною інформацією. Не забувайте про Вашу роль у побудові інформаційних систем. Більшість людей перевіряють свого підрядника, коли хочуть будувати будинок. І ви маєте тісно співпрацювати з вашими фахівцями з інформаційних систем, коли «даєте замовлення» на таку систему.

5. Якщо Ви будете ваші власні інформаційні системи, то використовуйте досвід якісної побудови систем. Ретельна робота над системою може здатися Вам обтяжливою, але це сповна окупиться пізніше.

6. Вам потрібно уважно підходити до визначення своїх власних інформаційних потреб. Невелика система не потребує великого логічного чи фізичного проекту, але ігнорування наведених рекомендацій може вплинути на зниження ефективності і дієвості Вашої системи.

7. Регулярно перевіряйте Ваше програмне забезпечення, щоб не приймати рішення, що базуються на помилкових цифрах.

10.7. Інформаційна безпека об'єкта управління

Прискорення інформаційного насичення системи управління призвело до виникнення низки проблем. По-перше, через відсутність досконалої управлінської теорії, яка дозволяє діяти в невизначених умовах ринку, знайшли місце нові тенденції у зміні зайнятості, а саме збільшення частки професійних менеджерів. Це в свою чергу призвело до створення декількох рівнів управління. Для підтримання стійкої роботи підприємства більш важливим стала наявність своєчасної достовірної інформації не тільки про стан власного потенціалу підприємства, а й про постачальників, конкурентів, споживачів, новітні технології та інші параметри зовнішнього середовища. В цих умовах важливим ресурсом, що забезпечує ефективну діяльність підприємства, є інформація та комунікаційні зв'язки.

Конкурентоспроможність підприємства все більше визначається спроможність його менеджерів ефективно працювати з інформаційними ресурсами. При цьому, з одного боку, виникає проблема швидкого відтворення, нарощування й поновлення інформаційного фонду для прийняття рішень за ситуацією, з іншого — пошук можливостей засекретити його частину у вигляді комерційної таємниці, щоб забезпечити принаймні тимчасове монополіне становище на ринку. Найважливішою професійною характеристикою менеджерів стає їх здатність до ефективної ділової та міжособистісної комунікації.

Набувають актуальності навички ефективного формувати і використовувати інформаційний потенціал підприємства, виробляти підприємницький стиль керівництва. На вищому рівні управління конкурентоспроможність фірми може забезпечувати колектив менеджерів, які повинні швидко і ефективно обмінюватися великими масивами інформації, необхідною інформацією про зміну зовнішнього середовища. Все це потребує мобілізації творчих сил співробітників і призводить до підвищення емоційних навантажень. Тому створення емоційно сприятливого клімату в творчому колективі стає важливим фактором підвищення його продуктивності. Саме такий клімат сприяє інтенсивному інформаційному обміну між працівниками, що веде до оперативного і обгрунтованого прийняття управлінських рішень, досягнення цілей організації.

Завжди слід пам'ятати, що конкуренція — це найжорсткіша боротьба за виживання. Не просто за ринки збуту, джерела сировини, капітал тощо, знищення конкурента за будь-яку ціну. У світі бізнесу немає місця слабкості. Тут питання ставиться однозначно: або ти, або тебе пустять з торбою по світу. А тому розпалюються все нові, тепер уже торговельні війни. Причому не тільки між трестами й корпораціями, а й між державами, які ревниво оберігають національну економіку. Наразі найважливішою зброєю в несумлінній конкурентній боротьбі є промислово-економічне шпигунство (а також економічна розвідка).

Термін економічне, промислове, комерційне, науково-технічне, науково-технічне **шпигунство (розвідка)** означає *активні дії, спрямовані на збір, викрадення, нагромадження й опрацювання цінної інформації, закритої для доступу сторонніх осіб.*

Підкреслюємо, що шпигунство — це **протиправова таємна діяльність**, спрямована на добування відомостей, що містять комерційну таємницю або будь-яку іншу інформацію, в якій зацікавлена конкуруюча фірма.

Промислово-економічне шпигунство ведеться на різних рівнях: на державному рівні, на рівні транснаціональних корпорацій, підприємств.

Наші вітчизняні підприємці мають поки що слабе уявлення про промислове шпигунство і методи протистояння йому. Проте на Заході воно набуло значного поширення. Так, за результатами соціологічного дослідження в США, з 1554 компаній 1324 (або понад 85 %) визнали, що ведуть постійне промислово-економічне шпигунство, а третина з них (понад 1000) мають службу економічної розвідки.

Об'єктами інтересу з боку конкурентів є:

- науково-дослідні й конструкторські роботи та отримані результати цих розробок;
- структура підприємства: цеху, лабораторії, іспитові майданчики, технологічні лінії, оснащення тощо, що можуть характеризувати стан виробництва;
- організація виробництва, відомості про продукцію, що випускається;
- виробничі потужності підприємства, у т.ч. дані про введення нових, розширення або модернізацію існуючих;
- комерційна філософія, стратегія бізнесу;
- маркетинг і, насамперед, режим постачань, відомостей про угоди, що укладаються, звіти про реалізацію продукції, цінова політика, ринки збуту, списки замовників тощо;
- дані про керівників підприємства і провідних фахівців, особливо тих, що мають доступ до конфіденційної інформації;
- фінансовий стан підприємства;
- найважливіші елементи системи безпеки, кодів і процедур доступу до інформаційних мереж і центрів;
- дані про партнерів і умови контрактів.

Пріоритетними напрямками тут є:

- макроекономічна розвідка — *збір стратегічної інформації про глобальні процеси в економіці інших держав, розвиток НТП в них;*
- мікроекономічна розвідка — *збір тактичної й оперативної інформації з тієї ж проблематики;*
- економічна контррозвідка — *протидія спробам іноземних державних спецслужб і комерційних фірм добути торгово-економічні, технічні й технологічні таємниці.*

Для збору розвідданих використовуються найрізноманітніші методи. Багато з них не відрізняються особливою порядністю, однак усі вони є незмінно ефективними.

Отже, для добування необхідної інформації використовуються як законні, так і незаконні методи.

До законних методів належать:

- збір і узагальнення інформації, що міститься в ЗМІ;
- вивчення реклами конкурента;
- вивчення продукції, що випускається («зворотна інженерія»);
- відвідування й вивчення фірмових магазинів тощо;
- закупівля товарів конкурента;
- незмінна присутність на ярмарках, виставках, конференціях, презентаціях тощо, при цьому збирається вся доступна або залишена по недогляду документація й інформація, фотографується все, що можливо;
- відвідування підприємств;
- фінансування контрактів на виконання науково-дослідних робіт за кордоном з метою проникнення в деякі лабораторії;
- направлення на навчання та стажування за кордон студентів, аспірантів, фахівців та інших «стажистів»;
- нескінченні безрезультатні переговори, у процесі яких постійно запитується додаткова інформація;
- аналіз інформації в Інтернеті.

Спектр незаконних методів:

- підкуп співробітників партнерів, державних чиновників і конкурентів;
- вивідування інформації;
- переманювання фахівців;
- засилання агентів;

- викрадення комерційних документів і дослідних зразків виробів;
- викрадення креслень і технічної інформації;
- використання технічних засобів для підслуховування, втручання в комп'ютерні мережі, листування тощо;
- шантаж;
- негласний контроль за кореспонденцією;
- «помилкові» переговори тощо;
- шпигунство і просто злодійство.

Для одержання негласної інформації використовуються і так звані «чорні» біржі, які торгують негласною інформацією. Викрадення інформації й торгівля нею виділяються в останні роки в самостійний вид підприємницької діяльності. Так, наприклад, у США промисловою розвідкою й контррозвідкою займається фірма «Джорж Уоккенхем корпорейшн» зі штатом 20 тис. співробітників.

Для виживання в умовах сучасної конкурентної боротьби першочергове значення відіграє розвідка намірів конкурентів, вивчення основних тенденцій бізнесу, аналіз можливих ризиків тощо.

Класичне визначення поняття «розвідка» дав М. Алексєєв: «Під терміном **«розвідка»** у широкому змісті цього слова розуміється, з одного боку, *діяльність суб'єкта (від людини, організованої групи людей до держави в цілому) по добуванню відомостей про наявні та потенційні загрози його існуванню й інтересам, тобто про діючого або імовірного супротивника, а з іншого — організаційна структура, сили і засоби для здійснення цієї діяльності*».

Для конкурентної бізнес-розвідки суб'єктом є недержавна організація (приватна фірма, комерційний банк, акціонерне товариство тощо). При визначенні конкурентної бізнес-розвідки варто додати положення про необхідність дотримання існуючих правових норм, що відрізняє її від шпигунства, де необхідні дані можуть добуватися поза правовим полем. Тому можна дати таке визначення конкурентної розвідки: **«Конкурентною розвідкою називається діяльність недержавної організації по добуванню відомостей про наявні і потенційні загрози її існуванню й інтересам за умови дотримання існуючих правових норм»**. Запропоноване визначення за своїм змістом близьке до інших визначень, зокрема, до наведеного в книзі О. Шаваєва: **«Економічна розвідка — це сукупність погоджених дій по добуванню, інтерпретації, поширенню й захисту інформації, корисної для недержавних суб'єктів економіки, що добувається легально й при найкращих умовах у частині якості, термінів і витрат»**.

Конкурентна розвідка (КР) є потужним інструментом дослідження ринку, в даний час дисципліною, що бурхливо розвивається, яка виникла на стику економіки, юриспруденції і спеціальних розвідувальних дисциплін. Відмінністю КР від промислового шпигунства є те, що вона здійснюється винятково в рамках існуючих державних законів, і свої результати одержує завдяки аналітичній обробці величезної кількості найрізноманітніших відкритих інформаційних матеріалів з різних джерел.

Раніше ми вже зазначали, що КР дає кращі результати, якщо вона організована у вигляді безперервного процесу.

По-перше, структура циклу розвідки вже передбачає наявність процесу. При організації широкомасштабної системи розвідки у власній компанії необхідно прагнути до розширення сфери діяльності поза її межами і залучення до співробітництва якомога більшої кількості людей.

По-друге, навіть якщо деякі дуже успішно працюючі компанії розглядають проведення КР як посадовий обов'язок особи з вищої адміністрації, система збору розвідувальної інформації іноді може розглядатися іншою частиною компанії як деякий вид «виконавчого шпигунського агентства». Забезпечуючи доступ до матеріалів КР тільки для менеджерів найвищого рівня, можна іноді «втратити» співробітників, які хотіли б одержувати матеріали КР і плідно використовувати їх у своїй роботі. Більше того, не допускаючи деяких службовців до цих матеріалів, можна відбити у них охоту надавати в систему КР зібрану ними інформацію.

Можна створити ефективну систему управління компанією, мати висококваліфікованих фахівців, володіти високим науково-технічним потенціалом, мати розгалужену збутову мережу, але все це буде не важливо, якщо керівник компанії не здатний виявляти зовнішні за-

грози й ризики, здатні поставити компанію в скрутне становище. Для виявлення ризиків і створюються підрозділи КР. У багатьох великих компаніях вони розміщуються в службі стратегічного планування, що підпорядковується безпосередньо керівництву. Діяльність підрозділу КР стає більш ефективною, якщо її головним завданням є інформаційна підтримка стратегічного планування компанії. В інших фірмах ці підрозділи можуть входити до складу кожного самостійного відділу, що знаходиться в підпорядкуванні першого віце-президента або безпосереднього президента компанії, який координує їхню діяльність.

Недоцільно розміщувати КР у службі маркетингу, відділі продажів, науково-дослідному та інших самостійних структурних підрозділах компанії, не пов'язаних між собою. У таких випадках досить складно здійснювати взаємодію й координацію роботи КР.

Зрештою, не так важливо, де розміщується підрозділ КР. Важливо, як організована координація його роботи і як циркулюють інформаційні потоки усередині компанії. В одних компаніях вони циркулюють по замкнутому контуру й у готовому вигляді подаються на нижній рівень, тобто доводяться до кожного співробітника (якому вони необхідні для виконання виробничих завдань), в інших, інформація збирається на нижньому рівні, передається «нагору» (незамкнутий контур) і рідко доходить до кожного співробітника компанії. З досліджень по розробці концепції організації роботи КР, проведених фірмою *Learning Corporation*, випливає, що така організація (друга модель) доведення розвідувальних відомостей до співробітників не йде на користь компанії.

Для максимальної ефективності роботи підрозділ КР повинен мати досить високий статус, щоб співробітники ставилися до нього з повагою й бачили в ньому свого захисника і борця за інтереси компанії. Однак цей підрозділ має бути доступним кожному працюючому в компанії в межах його компетенції, а не виконувати завдання в інтересах якого-небудь одного відділу.

Аналітична інформація, підготовлена підрозділом КР, має бути закритою для всіх сторонніх, але доступною для кожного співробітника компанії (у частині, його що стосується).

Хоча основне призначення КР — підтримка прийняття управлінських рішень, сформована певним чином система конкурентної переваги може допомогти компанії вирішувати й багато інших завдань:

- **передбачення змін на ринку.** Компанії, що фокусують зусилля своєї КР на відслідковуванні змін на ринку, рідко потрапляють у скрутне становище через події, що впливають на їхній бізнес. Навпаки, компанії, у яких така увага відсутня, можуть незабаром стати банкрутами;

- **передбачення дій конкурентів;**
- **виявлення нових або потенційних конкурентів;**
- **вивчення успіхів і невдач конкурентів;**
- **пошук і вивчення фірм для купівлі (злиття);**
- **вивчення нових технологій, продукції і процесів;**
- **моніторинг змін у політичній, законодавчій і регулюючій областях, що впливають на бізнес;**

- **відкриття нової справи.** Конкурентна розвідка може не тільки допомогти прийняти рішення про нову діяльність або диверсифікацію, а й дозволить отримати найважливішу вихідну інформацію для його розвитку;

- **відкритий погляд на власну діяльність.** Багато компаній, особливо великі, мислять обмежено. Їхні методи роботи стають традиційними і застарілими. КР дає нові ідеї і концепції, змушує сфокусувати погляд на зовнішньому світі й визначити місце компанії в конкурентному середовищі;

- **допомога в застосуванні новітніх інструментів управління.** Деякі компанії відчувають певні труднощі при запровадженні й підтримці таких дорогих управлінських технологій, як «комплексне керування якістю», впровадження корпоративної АСУ, «перехід на нову технологію» або «система задоволення клієнта». Одна з причин — відсутність необхідної інформації.

Відповідно до проведеного у 1993 р. опитування менеджерів, що намагалися застосувати «комплексне керування якістю» у своїх компаніях, більшість з них зазначили, що саме відсутність необхідної інформації призвела до невдачі. В основному їхні скарги стосувалися того, що автори дослідження з *Fuld & Company* називають «вузким місцем внутрішньої ін-

формації». Респонденти повідомляли, що не змогли одержати корпоративну інформацію, тому що не знали, де її шукати. Якщо ж вони зрештою її знаходили, користуватися нею було вже пізно. Тобто їхні компанії намагалися впровадити нову технологію керування, не маючи розвідувальної інфраструктури, тобто без системи КР, і зазнали невдачі. Те саме можна сказати й про такий вирішальний для успіху компанії інструмент керування, як «система задоволення клієнта». «Вузьким» місцем українських промисловців також є невміння використовувати нові управлінські технології. Управління бізнесом вимагає впровадження так званих «корпоративних систем».

Цілі й завдання КР близькі цілям і завданням класичної розвідки, аналітичні матеріали яких використовуються при формуванні й здійсненні державної політики або плануванні воєнних операцій. Тільки масштаби завдань зовсім інші. Основна область застосування КР — це ринок. Головною метою конкурентноздатної розвідки є систематичне відслідковування відкритої інформації про конкурентів, аналіз отриманих даних і прийняття на їхній основі управлінських рішень. Створення конкурентної розвідки — це веління часу та єдиний спосіб вижити в гострій конкурентній боротьбі. Такою є думка багатьох керівників корпорацій у США. КР дозволяє передбачати зміни на ринках, проводити прогноз дій конкурентів, виявляти нових або потенційних конкурентів, проводити моніторинг появи нових «вибухових» технологій і політичних та фінансових ризиків.

Висновки з аналізу інформації КР можуть використовуватися як для прийняття тактичних рішень, так і опрацювання стратегічних напрямів розвитку фірми або корпорації в цілому. КР широко використовує прийоми й методи стратегічного управління, що дозволяє отримувати комплексне уявлення про ситуації на ринку й уточнювати позиції, на які компанія може претендувати через співставлення свого конкурентного статусу з конкурентоспроможністю інших суб'єктів, що оперують на цьому ж ринку. Багато черпає конкурентна розвідка й з арсеналу засобів маркетингологів, зусилля яких спрямовані головним чином на виявлення й аналіз споживчого попиту в тому чи іншому сегменті ринку. Так що співробітники служби КР займаються насамперед збором відомостей про конкурентне середовище й конкретних конкурентів (у тому числі потенційних) та їхнім аналізом. Вони моделюють подальшу поведінку суперників. КР, подібно потужного радара, вловлює нові віяння в бізнесі, відслідковує можливості, що з'являються, й попереджує про небезпеки.

Втім, деякі аспекти діяльності КР іноді спірні й викликають певні нарікання з боку громадськості. Зокрема, іноді неоднозначно оцінюється робота служби конкурентної розвідки щодо її відповідності етичним і юридичним нормам. Саме такі сумніви, що залишилися не розвіяними, стали каменем спотикання для компаній, які так і не наважилися на створення подібних служб.

Тим часом, використовуючи різні, часом не надто коректні методи збору інформації — від фронтального «прочісування» каналів Інтернету до копіювання в сміттєвих кошиках своїх конкурентів — аналітики служби накопичують дані практично з усіх питань, що цікавлять керівництво компанії — від розробок суперниками нових видів продукції і рівня виробничих витрат на її виготовлення до особистісних характеристик і професійних якостей керівників та провідних фахівців компаній-конкурентів, а також мотивів прийняття ними тих або інших управлінських рішень. Адже іноді навіть випадкова інформація може виявитися цінною.

При існуючій кількості інформації налагоджений потік її надходження є аж ніяк не головною підмогою у вирішенні завдань, що постають перед КР. Зрештою, з розширенням мережі Інтернет і появою комп'ютерних баз даних інформація перетворилася в дешевий і доступний товар, і заради її одержання немає сенсу обтяжувати корпоративну структуру ще одним підрозділом. Завдання КР полягає головним чином у тому, щоб допомогти керівництву компанії витягти з цього великого інформаційного потоку лише необхідні для прийняття рішень дані. «Ми живемо вже не в епоху інформації, — стверджує Л. Каханер, автор книги «Конкурентна розвідка». — Ми живемо в епоху розвідки».

Розвідувальна і контррозвідувальна діяльність є однією з різновидів інформаційної роботи, основний принцип якої — чіткий поділ понять: дані (відомості), інформація й знання.

Дані засновані на фактах. Це може бути статистика, уривки інформації про господарюючі суб'єкти, персоналії, тобто про все те, що складає оперативний інтерес.

Дилетантам часто здається, що дані можуть про щось розповісти, але насправді цього не відбувається. Ніхто не може прийняти правильне рішення, виходячи тільки з даних, незалежно від того, наскільки вони точні або достатні.

Інформація, навпаки, є сукупністю даних, що були відібрані, опрацьовані й проаналізовані. Синтезовані рішення й рекомендації є кінцевим інформаційним продуктом — знанням. Особі, що приймає рішення, потрібні саме інформація й знання, а не просто дані.

Розвідувальна і контррозвідувальна діяльність здійснюється безперервно, тому що інформація, якою б вона достовірною не була, згодом втрачає свою цінність. Тому її необхідно періодично перевіряти й актуалізувати.

Оперативна інформація втрачає цінність приблизно на 10 % кожного дня (наприклад, у разі попередження вимоги короткострокового кредитування або овердрафту, пропозиції придбати партію товару в термін до одного місяця). Інформація тактичного характеру (відомості про великих клієнтів і торгових партнерів, злочинних угруповань тощо) втрачає цінність на 10 % на місяць. Стратегічна інформація про незмінні об'єкти (промислова інфраструктура, природні ресурси) втрачає цінність на 15 % щороку. Цінність інформації може змінюватися через зміну обстановки або у зв'язку з можливими чи такими, що вже відбулися, змінами, внаслідок яких інформація не може бути беззастережно використана.

Тому у вихідних інформаційних і аналітичних документах обов'язково слід враховувати й вказувати часовий інтервал, упродовж якого чинні ті або інші оцінки.

Організація системи доступу до відомостей, що складають комерційну таємницю підприємства (фірми) та системи їхньої безпеки.

Важливе місце в системі організаційних, адміністративних, правових та інших заходів, що дозволяють якісно вирішувати завдання інформаційного забезпечення науково-виробничої і комерційної діяльності, фізичної збереженості матеріальних носіїв закритих даних, запобігання їх витоку, зберігання комерційної таємниці посідає дозвільна система доступу виконавців до класифікованих документів та інформації.

З урахуванням Закону України «Про підприємства і підприємницьку діяльність» керівник підприємства (фірми) незалежно від форми власності може встановлювати спеціальні правила доступу до даних, які складають комерційну таємницю, та до її носіїв, тим самим забезпечуючи їх збереженість.

Склад і обсяг відомостей, що становлять комерційну таємницю підприємства, строки конфіденційності, порядок захисту і допуску до конфіденційної інформації, а також правила її використання визначаються керівником. Керівник може залучити для цієї роботи аналітиків.

Органи державної влади і місцевого самоврядування не мають права втручатися в захист комерційної таємниці підприємства, за винятком випадків, передбачених законом.

Основна мета захисту конфіденційної інформації у тому, щоб вона не потрапила до конкурентів. У ряді випадків потрібний захист і чужих комерційних таємниць, які можуть бути повідомлені підприємству іншими особами, організаціями. Відсутність такого захисту може призвести до втрати фірмою вигідних партнерів.

Захист комерційної таємниці передбачає:

- визначення правил віднесення інформації до КТ;
- розробку і доведення до осіб, які допущені до відомостей, що становлять комерційну таємницю, інструкцій за дотриманням режиму конфіденційності;
- обмеження доступу до носіїв інформації з КТ;
- таке ведення діловодства, яке забезпечує виділення, облік і збереження документів з КТ;
- використання організаційних, технічних та інших засобів захисту конфіденційності документів;
- здійснення контролю за дотриманням режиму захисту КТ.

Для збереження доступу до інформації КТ керівник видає спеціальний наказ про введення «Переліку відомостей, що містять КТ підприємства», заходів по захисту цих відомостей, встановлення кола осіб, які мають доступ до такої інформації, правил роботи з документами, позначеними грифом «КТ». Співробітники підприємства повинні під розписку познайомитися з наказом і додатками до нього. Інколи порядок забезпечення КТ обумовлюється в трудовому контракті.

У разі необхідності такий список може бути продовжений і завірений підписом керівника із зазначенням нової дати. Якщо відомості із «Переліку...» переносяться в документи, то документи стають конфіденційними, і від того, як буде організована робота з ними, залежить успішна робота підприємства.

Ведення діловодства, що забезпечує облік і збереження документів КТ, передбачає виконання низки рекомендацій. Наказом керівництва також може бути обумовлена конфіденційність відомостей, права підприємства щодо них, порядок їх використання тощо. Наприклад, якщо комерційна таємниця є результатом спільної діяльності з іншим підприємством, то необхідність її збереження має бути відображена в контракті. У разі відсутності грифа «КТ» і посилань на конфіденційність у тексті, вважається, що автор і особи, які підписали або затвердили цей документ, передбачили всі можливі наслідки від вільної (без обмеження доступу) роботи з документом. На документах з грифом «КТ» («Конфіденційно») вказується кількість примірників документа і місце знаходження кожного з них.

Відомості, що складаються комерційну таємницю фірми:

- розмір кредитів, що їх взяла або планує отримати фірма;
- обсяг виробництва продукції (за місяць, квартал, рік);
- назва фірм-контрагентів;
- розмір прибутку, отриманого за місяць, квартал рік;
- схема розподілу прибутків;
- мета, завдання і тактика переговорів з діловими партнерами;
- умови комерційних контрактів, платежів, послуг;
- потреба у придбанні товарів чи одержанні послуг;
- заробітна плата працівників підприємства;
- характер і репутація персоналу фірми;
- регіони збуту продукції;
- тематика маркетингових досліджень на підприємстві.

Друкуювання документів з грифом «КТ» здійснюється централізовано, у спеціально відведеному для цього приміщенні або на робочому місці, куди заборонено вхід стороннім. Віддруковані і підписані документи передаються для реєстрації посадовій особі, яка відповідає за їх облік. Чернетки і варіанти знищуються цією особою з підтвердженням факту знищення записом на копії вихідного документа: чернетка (і варіанти) знищено. Підпис. Дата.

Усі документи з конфіденційною інформацією повинні реєструватися окремо від решти документів у «Журналі реєстрації документів з грифом «КТ»». При значному їх обсязі заводяться журнали окремо для вхідних, вихідних і внутрішніх документів підприємства з грифом «КТ». Всі аркуші журналів при цьому нумеруються, прошиваються і опечатуються.

Документи з грифом «КТ» приймаються і відсилаються спеціально виділеною для цього посадовою особою або секретарем-референтом, якщо йому надається таке право. При надходженні обов'язково перевіряються кількість аркушів і примірників основного документа і додатків до нього. У разі відсутності чи неповної комплектності в конвертах документів з грифом «КТ» складається акт у двох примірниках, один з яких надсилається відправникові.

Документи з грифом «КТ» формуються в окрему справу. На обкладинці у правому куті ставиться гриф «КТ». На внутрішній її стороні подається список працівників, які мають право користуватися цією справою. Всі аркуші справи нумеруються простим олівцем у правому верхньому куті. Зберігаються такі справи у сейфі, що опечатується відповідальним за зберігання документів з грифом «КТ». Інші працівники підприємства не повинні мати права доступу до цього сейфу.

Обіг (видача і повернення) документів з грифом «КТ» відображається в «Журналі обліку видачі документів з грифом «КТ»». Видані для роботи конфіденційні документи повертаються секретарю-референту того ж дня. З дозволу керівництва підприємства окремі документи з грифом «КТ» можуть знаходитися у виконавця упродовж терміну, необхідного для виконання роботи з ними. Але при цьому мають дотримуватися умови повного забезпечення збереження документів на робочому місці виконавця (наявність сейфа). При поверненні документів секретар-референт звіряє номер документа з журналом, перевіряє кількість арку-

шів і в присутності виконавця ставить у графі «Відмітка про повернення» свій підпис і дату повернення.

Передача документів і справ іншим співробітникам підприємства, які мають доступ до них, здійснюється лише через секретаря-референта з обов'язковим записом у журналі.

Документ з грифом «КТ» забороняється виносити з офісу. Тільки у виняткових випадках керівник або його заступник можуть дати на це дозвіл окремому співробітнику для погодження, підпису і т. ін. за умови вжиття необхідних заходів для збереження документа.

На підприємстві повинні дотримуватися суворого порядку розмноження документів з грифом «КТ». Копії з них знімаються лише з дозволу керівництва у спеціально обладнаному для цього приміщенні. Всі копії враховуються, загальна кількість примірників максимально обмежується, кожний примірник готується для попередньої визначеного адресата або виконавця. Розмноження документів здійснюється у присутності особи, відповідальної за документ. Браковані копії підлягають негайному знищенню.

Всі справи з грифом «КТ» обов'язково вносяться до номенклатури підприємства.

Після закінчення календарного року спеціально створена комісія виконує такі роботи:

- перевіряє наявність усіх документів з грифом «КТ»;
- відбирає документи з грифом «КТ» для архівного зберігання;
- відбирає документи з грифом «КТ» для знищення.

Перевірка наявності документів з грифом «КТ» за рішенням керівництва підприємства може здійснюватися з іншою періодичністю, наприклад, після закінчення кварталу. При втраті конфіденційного документа про це негайно інформується керівник підприємства. Вживаються всі заходи, щоб його знайти. Для розслідування факту втрати створюється спеціальна комісія. У разі якщо розшук не дав позитивних наслідків, складається акт, а до «Журналу реєстрації» вноситься про це відповідний запис.

При звільненні з роботи співробітника, відповідального за документи з грифом «КТ», здійснюється перевірка наявних документів, які передаються знову призначеній для цього особі. Про це складається акт приймання-передачі, що затверджується керівником підприємства або його заступником.

На особу, яка була допущена до КТ і звільнилася з роботи, зобов'язання про нерозголошення конфіденційної інформації поширюється ще протягом двох років, якщо інший термін не був обумовлений трудовим контрактом.

При передачі справ до архіву на документи з грифом «КТ» складається окремий опис. Архівне зберігання здійснюється в опечатаних коробках у приміщенні, куди забороняється несанкціонований доступ.

На документи з грифом «КТ», відібрані для знищення, складається акт. Процес знищення відбувається у присутності комісії. При цьому робиться все, щоб була виключена можливість поновлення наявної у цих документах інформації.

До *таємної інформації* належить інформація, що містить відомості, які становлять державну та іншу передбачену законами таємницю, розголошення якої завдає шкоди особі, суспільству і державі. Віднесення інформації до категорії таємних відомостей, які становлять державну таємницю, і доступ до неї громадян здійснюється відповідно до Закону про інформацію.

Порядок обігу таємної інформації та її захисту визначається відповідними державними органами за умови дотримання вимог, встановлених законодавством.

Порядок і терміни обнародування таємної інформації визначаються відповідним законом.

Законом «Про інформацію» передбачено також порядок інформаційного запиту щодо доступу до офіційних документів і запиту щодо надання письмової або усної інформації.

Під інформаційним запитом (далі запитом) щодо доступу до офіційних документів розуміється звернення з вимогою про надання можливості ознайомлення з офіційними документами.

Запит може бути індивідуальним або колективним. Він подається у письмовій формі.

Необгрунтована відмова у наданні можливості для ознайомлення з офіційними документами або порушення визначеного терміну її надання без поважних причин тягнуть за собою

дисциплінарну або іншу відповідальність посадових осіб державних установ у порядку, встановленому законами України. Слід мати на увазі й те, що запитувачі інформації мають право робити виписки з наданих їм для ознайомлення офіційних документів, фотографувати їх, записувати текст на магнітну плівку тощо. Власник документів має право за відповідну оплату виготовляти за бажанням запитувача копії запитуваних документів.

Законом «Про інформацію» передбачено також заборону на надання деякої інформації запитувачам для ознайомлення.

Не підлягають обов'язковому наданню для ознайомлення за інформаційними записами офіційні документи, які містять:

- інформацію, визнану у встановленому порядку державною таємницею;
- конфіденційну інформацію;
- інформацію про оперативну і слідчу роботу органів прокуратури, МВС, СБУ, дізнання та суду у випадках, якщо її розголошення може зашкодити оперативним заходам, розслідуванню чи дізнанню, порушити право людини на справедливий та об'єктивний судовий розгляд її справи;
- інформацію, що стосується особистого життя громадян;
- документи, що складають внутрішньовідомчу службову кореспонденцію (довідні записки, листування між підрозділами та ін.), якщо вони пов'язані з розробкою напрямку діяльності установи, процесом прийняття рішень і передують їх прийняттю.

Окрім того, установа, до якої звертається інформаційним запитом, може не надавати для ознайомлення документ, якщо він містить інформацію, що не підлягає розголошенню на підставі нормативного акту іншої державної установи, а державна установа, яка розглядає запит, не має права вирішувати питання щодо її розсекречування (інформацію фінансових установ, підготовлену для контрольно-фінансових відомств тощо).

У системі заходів безпеки істотне значення має оптимальний розподіл виробничих, комерційних і фінансово-кредитних відомостей, що складають таємницю підприємства, між конкретними виконавцями відповідних робіт і документів. При розподілі інформації, з одного боку, необхідно забезпечити надання конкретному співробітнику для якісного і своєчасного виконання доручених йому робіт повного обсягу даних, а з іншого — виключити ознайомлення виконавця із зайвими, не потрібними йому для роботи класифікованими відомостями.

Для забезпечення правомірного й обґрунтованого доступу виконавця до відомостей, що складають комерційну таємницю фірми, рекомендується розробляти і впроваджувати на підприємствах відповідну дозвільну систему.

Під доступом мається на увазі одержання письмового дозволу керівника підприємства (або, з його санкції, інших керівних осіб) на видачу тому чи іншому співробітнику конкретних (або в повному обсязі) закритих відомостей з урахуванням його службових обов'язків (посадових повноважень).

Оформлення доступу до КТ може здійснюватися відповідно до затвердженого керівництвом положення про дозвільну систему доступу, де юридично закріплюються повноваження посадових осіб по розподілу інформації і користуванні нею. Керівник підприємства може дозволити користування будь-якою захищеною інформацією будь-якому працівнику підприємства або особі, що прибула на об'єкт з іншої організації для вирішення певних питань, якщо щодо цих даних не встановлені обмеження на ознайомлення виробничо-комерційними партнерами по спільному виробництву тощо.

На невеликих підприємствах з обмеженим обсягом закритих робіт (документів і робіт) керівник має можливість особисто розподіляти всю закриту інформацію, що надходить ззовні й створюється всередині підприємства між працівниками незалежно від їхніх посад. У цьому випадку здійснюється так званий прямий розподіл класифікованої інформації. Однак прямий розподіл неможливий на підприємстві з великим обсягом закритих робіт, розосередженим по різних підрозділах і ділянках, у яких задіяні співробітники різних посадових категорій. За таких умов керівник підприємства фізично не має можливості особисто регулювати потоки класифікованої інформації і розподіляти її між працівниками. Зростає ймовірність помилок у вигляді неправильного адресування відомостей або дозволу на доступ особам, що не мають до них прямого виробничого відношення.

Для якісного виконання управлінських функцій в даних умовах керівник підприємства частину своїх прав на розпорядження рухом класифікованих відомостей передає (делегує) керівникам нижчестоящих рівнів. При визначенні повноважень кожного з нижчестоящих керівників виконується ряд умов. Повноваження особи повинні відповідати й здійснюватися в рамках її посадового становища (прав і обов'язків) і поширюватися тільки на певні категорії виконавців закритих робіт і документів.

Найважливіше значення для збереження комерційної таємниці має надійність співробітника, якому дозволяють працювати з цінною інформацією. У зв'язку з цим система доступу має бути заснована на переконанні, що особа, яка одержує дозвіл на доступ до закритих відомостей, лояльна стосовно підприємства (віддана фірмі). Такий висновок можуть зробити в процесі спільної діяльності служба безпеки й відділ кадрів. Ці підрозділи затверджують у директора список співробітників, які за своїми особистими якостями можуть бути допущені (або не допущені) до роботи з відомостями, що складають комерційну таємницю. Відповідні виписки передаються для обліку керівникам підрозділів, яким директором делеговане право видавати дозволи на доступ до конкретних відомостей, що входять у Перелік захищеної інформації.

Керівник, як правило, залишає за собою право розпоряджатися найбільш цінними відомостями, що складають КТ (конфіденційні договори з фірмами, звіти про результати робіт з перспективних виробів тощо). Перелік таких документів, затверджений директором, має знаходитися в службі безпеки (СБ). Відповідно до цього переліку вся класифікована інформація й виробы, що надійшли ззовні чи створені на підприємстві, доповідаються керівництву СБ. Інша інформація надходить зі СБ безпосередньо керівникам підрозділів відповідно до діючої на підприємстві дозвільної системи. Вони й розподіляють її між виконавцями. Кількість рівнів посадової ієрархії і посадових осіб, яким можуть бути надані повноваження на розподіл класифікованої інформації, залежить від структури підприємства, кількості й складності проведених закритих робіт.

Правила ефективної роботи дозвільної системи підприємства:

- Дозвільна система в якості обов'язкового для виконання правила містить у собі диференційований підхід до дозволу доступу, що враховує важливість класифікованих відомостей, щодо яких вирішується питання про доступ

- Необхідне документальне відображення виданого дозволу на право користування тими або іншими відомостями. Це означає, що керівник, який дав дозвіл на право користування, повинен його обов'язково зафіксувати в письмовому вигляді на відповідному документі або в діючій на підприємстві обліковій формі. Жодні усні вказівки й прохання про доступ будь-кого (за винятком керівника підприємства) не мають юридичної чинності й не є обов'язковими для працівників СБ. Ця вимога стосується і керівників усіх рівнів, що працюють з класифікованою інформацією та її носіями. Таким чином, тільки письмовий дозвіл керівника (у рамках повноважень) є дозволом для видачі тій або іншій особі відомостей, що охороняються.

- Слід суворо дотримуватися принципу контролю з боку СБ. Це означає, що будь-який дозвіл (тут можливі вилучення за узгодженням з керівником) на ознайомлення із закритими документами, відомостями й об'єктами має бути погоджений з начальником СБ. Кожний дозвіл повинен мати дату його оформлення, видачі та терміну чинності.

Значного поширення набув такий традиційний вид дозволу, як резолюція керівника на класифікованому документі. Такий дозвіл повинен містити перелік прізвищ співробітників, зобов'язаних ознайомитися з документами або виконати їх, термін виконання, інші вказівки, підпис керівника і дату. Керівник може за необхідності передбачити обмеження в доступі конкретних співробітників до певних відомостей.

Резолюція, як вид дозволу, застосовується головним чином для оперативного доведення до зацікавлених осіб закритої інформації, що міститься в документах і виробах, які надходять як ззовні, так і створюються на підприємстві.

Керівник підприємства може дати дозвіл на доступ у розпорядничих документах: наказах, вказівках, розпорядженнях. В них повинні міститися прізвища, посади осіб, конкретні класифікаційні документи й виробы, до яких вони можуть бути допущені (ознайомлені).

Інший вид дозволів — списки осіб за прізвищами, що мають право знайомитися і здійснювати будь-які дії з класифікованими документами й виробами. Списки затвер-

джуються директором підприємства або, відповідно до діючої дозвільної системи керівниками, що посідають, як правило, посади не нижчі керівники відповідних підрозділів. Вони можуть використовуватися при організації доступу до класифікованих документів і виробів, що мають особливо важливе значення для підприємства, при оформленні доступу в режимні приміщення, на закриті заходи (конференції, наради, виставки, засідання науково-технічних рад тощо). У списках за прізвищами можуть бути визначені конкретні керівники, які допускаються керівником до всіх закритих документів і виробів без відповідних письмових дозволів. У них вказується П.І.Б. виконавця робіт, відділ, займана посада, категорія документів і виробів, до яких він допущений. На практиці застосовується і варіант посадових списків, у яких вказується: посада виконавця, обсяг документів (категорії документів) і типи виробів, якими необхідно користуватися працівникам підприємств, які займають відповідну списку посаду. Слід зазначити, що для підприємств з невеликим обсягом класифікованих документів і виробів може виявитися достатнім використання таких видів дозволу, як резолюція керівника на самому документі, списки за прізвищами, посадові списки.

В організаційному плані списки за прізвищами повинні готуватися зацікавленими керівниками структурних підрозділів. Перелік співробітників, що ввійшли в список, візується начальником СБ і затверджується керівником підприємства, що може делегувати права затвердження іншим особам з числа дирекції.

Поряд зі списками можуть бути використані персональні картки-дозволи.

Дозвільна система має відповідати таким вимогам:

- поширюватися на всі види класифікованих документів і виробів, що є на підприємстві, незалежно від їхнього місця перебування і створення;
- визначати порядок доступу всіх категорій співробітників, які одержали право працювати з КТ, а також фахівців, що тимчасово прибули на підприємство і мають відношення до спільних закритих замовлень;
- встановлювати простий і надійний порядок оформлення дозволів на доступ до документів і виробів, які охороняються, що дозволяє негайно реагувати на зміни в області інформації на підприємстві;
- чітко розмежовувати права керівників різних посадових рівнів в оформленні доступу відповідних категорій виконавців;
- виключати можливість безконтрольної і несанкціонованої видачі документів і виробів будь-кому;
- не дозволяти особам, які працюють з класифікованою інформацією й об'єктами, вносити зміни в парні дані, а також підмінювати облікові документи.

При розробці дозвільної системи особлива увага має приділятися виділенню головних, особливо цінних для підприємства відомостей, що дозволить забезпечити до них суворо обмежений доступ. За наявності спільних робіт з іншими підприємствами (організаціями), іноземними фірмами або їхніми окремими представниками необхідно передбачити порядок доступу цих категорій працівників до комерційної таємниці підприємства. Доцільно визначити порядок взаємодії з представниками обслуговуючих державних організацій: технаглядом, санітарно-епідеміологічною станцією, податковими, правоохоронними та митними органами тощо.

У межах дозвільної системи керівники середньої ланки управління повинні:

- давати дозвіл (у рамках повноважень) на доступ до класифікованих документів і відомостей виконавцям свого підрозділу, виконавцям інших підрозділів за клопотанням їхніх керівників і в межах їхніх функціональних обов'язків;
- знати ступінь важливості проведених робіт, розроблювальних виробів та виробів що знаходяться в процесі документації, і завдання та функціональні обов'язки своїх підлеглих;
- негайно повідомляти в СБ про зміни функціональних обов'язків співробітників, не допускаючи адресування їм документів і виробів до переоформлення функціональних обов'язків у спеціальних рішеннях (посадових інструкціях тощо);
- не допускати з боку підлеглих дій, що тягнуть порушення вимог дозвільної системи, вживати заходів для уникання невинуватого ознайомлення з тими відомостями, що не відносяться до обов'язків працівника;

- здійснювати контроль за адресуванням класифікованих документів і виробів, ознайомленням з ними відряджених осіб.

Співробітники СБ фірми повинні контролювати:

- правомірність видачі інформації, яка охороняється і виробів співробітникам підприємства і відряджених осіб;
- правомірність адресування класифікованих документів і виробів з одного підрозділу в інший;
- порядок оформлення доступу до комерційної таємниці фірми.

У Положенні про дозвільну систему фірми необхідно зазначити, що передача класифікованих документів і виробів від одного виконавця до іншого можлива тільки в межах структурного підрозділу і з дозволу його керівника. Передача, повернення таких документів здійснюється за встановленим на фірмі порядком і тільки протягом конкретного робочого дня.

Вся класифікована документація й вироби, що надійшли на підприємство і розроблені на ньому, приймаються і враховуються працівниками СБ. Після реєстрації документація передається на розгляд керівнику підприємства під розписку. Керівники можуть передавати документи і вироби на виконання після їх реєстрації тільки через СБ.

Попередній розгляд оперативного листування, оцінка ступеня важливості виробів здійснюється начальником (або спеціально виділеним референтом директора), що визначає необхідність надання отриманої інформації керівнику фірми. Документи і вироби, що не потребують обов'язкового розгляду директором фірми, надаються іншим керівникам фірми і начальникам структурних підрозділів. Розглянуті директором вхідні й внутрішні документи та вироби адресуються відповідним керівникам і виконавцям структурних підрозділів, які роблять позначки про дозвіл на самих документах (супровідних паперах до виробів). Контроль за правильністю адресування документів і виробів здійснюється керівництвом підрозділу економічної безпеки.

Переадресування класифікованих документів і виробів здійснюється керівниками фірми, зазначеними в дозвільній системі, начальниками структурних підрозділів у межах свого підрозділу. При невідповідності документа і виробу функціональним обов'язкам виконавця питання вирішується на відповідному рівні за участю СБ.

Відряджені особи можуть бути допущені до закритих відомостей тільки з дозволу керівника фірми або його заступників, яким таке право передане. Дозвіл надається письмово. Він повинен чітко визначати обсяг комерційної таємниці і коло питань, з яких можна надавати інформацію. У ньому обов'язково вказується посадова особа, відповідальна за прийом і роботу з відрядженими.

У картці про допуск відрядженого керівник повинен зазначити, які об'єкти, служби, приміщення має право відвідати відряджений. Він може бути присутнім на нарадах, які розглядають тільки питання, визначені для нього керівником підприємства.

У Положенні про дозвільну систему фірми необхідно вказати, що закриті наради зі службових питань проводяться тільки з дозволу керівника фірми або його заступників. Особливі вимоги можуть поширюватися на засідання вчених рад, наради з розгляду результатів НДДКР і фінансово-комерційної діяльності тощо. На такі заходи рекомендується обов'язково оформляти дозвільні списки і включати в них лише тих співробітників, які мають безпосереднє відношення до запланованих заходів і участь в яких викликана службовою необхідністю.

Як уже зазначалося, співробітники інших фірм можуть брати участь у закритих нарадах тільки з персонального дозволу керівництва фірми. Готує списки, як правило, відповідальний за організацію наради в контакт з зацікавленими керівниками структурних підрозділів. Список є підставою для організації контролю за допуском на дану нараду. Перед початком наради співробітник СБ попереджає присутніх, що обговорювана інформація має закритий характер і не підлягає розголошенню поза встановленою фірмою сферою обігу, і видає інструкції щодо порядку ведення записів.

Важливо підкреслити, що встановлення на фірмі певного порядку обігу закритої інформації і виробів істотно підвищує надійність захисту комерційної таємниці, знижує імовірність її розголошення, втрати носіїв цих відомостей.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:

1. Розкрийте поняття інформації.
2. Назвіть елементи системи інформаційного забезпечення.
3. Перелічіть показники якості інформації.
4. Опишіть негативні явища, притаманні інформаційним системам управління підприємствами.
5. Назвіть основні завдання інформаційної підсистеми.
6. Перелічіть послідовність етапів формування системи комунікацій.
7. Дайте класифікацію інформації.
8. Розкрийте зміст поняття управлінського обліку.
9. Перелічіть елементи системи управлінського обліку.
10. Опишіть шляхи раціоналізації, інтегрування та подальшої автоматизації інформаційних потоків.
11. Опишіть процес побудови інформаційної системи підприємства.
12. Перелічіть відомості, що складають комерційну таємницю підприємства.
13. Опишіть шляхи захисту КТ.
14. Назвіть правила ефективної роботи дозвільної системи підприємства.
15. Опишіть процес організації служби економічної безпеки підприємства.



- 11.1. Поняття культури управління.
- 11.2. Роль культури менеджменту та її основні функції.
- 11.3. Складові культури управління.
- 11.4. Загальні положення та основні поняття корпоративної культури.
- 11.5. Управлінська етика та її складові.
- 11.6. Імідж підприємства, імідж менеджера.
- 11.7. Основні поняття про етикет у роботі менеджера.

Базові поняття: методологічні основи культури управління, визначення поняття «культура управління»; чинники, що впливають на культуру управління; культура управління як гармонія знань; складові культури управління; професійна культура менеджера як складова культури управління; рефлексивна культура як системоутворюючий фактор культури професіоналізму; інформаційна зброя; гуманізація управління; вплив культури управління на організаційну поведінку; взаємозв'язок культури та стилю управління; визначення організаційної культури; атрибути організаційної культури; формування організаційної культури; моделі впливу культури організації на її діяльність; національне в організаційній культурі; раціональна організація управлінської праці; компетентність діяльності; саморозвиток, професійна позиція менеджера; індивідуально-психологічні якості менеджера; акмеологічні інваріанти менеджера; умови праці; культура документації.

11.1. Поняття культури та мистецтва управління

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

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

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

Культура управління в сучасних умовах розвитку ринкових відносин є надзвичайно важливим компонентом підвищення ефективності роботи організації.

Поняття «**культура**» є узагальнюючим і має декілька значень. Наприклад, говорять про культуру суспільства, частини суспільства, окремої особистості і нарешті, про культуру окремих видів діяльності.

Діяльність людини може належати до виробництва матеріальних благ або духовних цінностей.

До **матеріальної культури** належать засоби виробництва і предмети праці, які використовуються в сфері суспільного виробництва. Рівень і характер розвитку матеріальної культури тісно пов'язані з розвитком виробничих сил і визначаються виробничими відносинами в суспільстві. Матеріальна культура є показником рівня практичного оволодіння людиною природою.

До **духовної культури** належать наука, рівень освіти населення, стан освіти та медичного обслуговування, мистецтво, моральні норми поведінки людей, рівень розвитку духовних потреб та інтересів людей.

Таким чином, культура охоплює всі досягнення людини в процесі її розвитку як у сфері матеріального виробництва, так і в духовному житті. Вона полягає в знаннях людства, змісті праці, навичках і досвіді, набутих ним.

Культура людства надзвичайно динамічна, оскільки сучасне покоління може розвиватися лише на основі творчого використання культурних цінностей попередніх поколінь. Суспільство відтворює й удосконалюється, тільки наслідуючи і творчо опрацьовуючи вже нагромаджені багатства.

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

Культура управління як складова загальнолюдської культури має разом з тим особливості, які відрізняють її від усіх інших видів і форм культури. Їх можна проілюструвати на основі вимог, які висуваються до культури управління.

Показники оцінки рівня культури управління:

- *працездатність до розвитку* (наявність тенденції до ускладнення змісту системи, зв'язків, продукції, зростання обсягів виробництва, реалізації товарів, послуг тощо);
- *динамізм* (швидкість змін системи під впливом будь-яких факторів);
- *цілеспрямованість* (здатність системи досягати цілей);
- *цілісність* (наявність і використання системою властивостей, яких немає в складових системах), синергетичний ефект;
- *зв'язність* (наявність оптимальних технологічних, інформаційних, виробничих, торговельних та інших зв'язків);
- *відкритість* (взаємодія системи з іншими і сприйняття зовнішньої інформації тощо).

Однак на практиці оцінити культуру управління за згаданими вище загальносистемними показниками досить складно через недостатнє опрацювання кількісних методів їх вимірювання. Тому рівень культури управління можна оцінити не за загальносистемними показниками, а користуючись відповідними показниками для окремих елементів системи. Сюди відносять показники, які характеризують дотримання системою і її складовими моральних, юридичних, економічних, організаційних, технологічних та естетичних норм.

Моральні норми регулюють поведінку людини в сфері моралі, всі відносини в суспільстві, у тому числі, управління. Дотримання моральних норм у процесі управління є важливим показником рівня його культури.

Юридичні норми управління містяться в державно-правових і організаційно-правових нормативних актах. Від імені народу державні органи встановлюють межі управління на кожному рівні, місце підприємства в системі суспільного виробництва, права і повноваження осіб у різних формах діяльності з управління. Рівень культури управління значною мірою залежить від ступеня розробки юридичних норм і використання їх у процесі управління.

Економічні норми встановлюють значення економічних показників, які мають бути досягнуті в процесі господарської (комерційної) діяльності. До них, наприклад, відносять фінансово-кредитні і вартісно-калькуляційні норми, норми рентабельності і взаємовідносин з бюджетом, економічного стимулювання тощо. Наявність економічних норм і ступень їх дотримання в процесі управління також характеризують культуру управління.

Організаційні норми встановлюють структуру організації, склад і порядок діяльності окремих підрозділів і осіб, а також їх взаємовідносини і взаємодію, правила внутрішнього

розпорядку, послідовність і періодичність виконання різноманітних операцій та різних видів діяльності з управління. В процесі розробки та використання організаційних норм мають також бути чітко встановлені та зафіксовані обов'язки працівників, обсяг, напрями, періодичність і місця формування інформації, процеси її опрацювання та використання.

Технічні норми встановлюють пропорції між живою та неживою працею. Ґрунтуючись на наукових рекомендаціях, система управління застосовує норми оснащеності підрозділів підприємства, які виконують управлінські функції, відповідними технічними засобами.

Естетичні вимоги та норми поширюються як на технічні засоби та пристрої, які використовуються в процесі управління, так і на зовнішнє середовище.

На практиці розрізняють також *реальну та еталонну* культуру управління.

Реальна культура управління — це певний фактично досягнутий рівень розвитку управлінської діяльності в тій чи іншій галузі. Реальна культура розглядається як комплексна, узагальнююча характеристика управлінської праці, яка віддзеркалює його якісні риси та особливості.

Еталонна культура відображає найбільш високий, який можна досягти на даному етапі розвитку, рівень управління, тобто еталон його досконалості. Тут мається на увазі культура управління, яка ґрунтується на загальноовизначених у суспільстві вимогах до управлінських кадрів; нормах спілкування людей, у даному випадку управлінських та неуправлінських працівників; нормах права та естетики; на прогресивних науково обґрунтованих вимогах до організації управлінської праці, порядку здійснення функцій управління. В еталонних культурі втілені загальнозначущі потреби та інтереси.

З урахуванням цього про еталонну культуру говорять як про сукупність сучасних прогресивних вимог, які висувуються до менеджерів, способів та процесу їхньої праці, обумовлених принципами і нормами моралі, права, естетики організації та цілями здійснення управління. Еталонна культура представляється як ідеальний прообраз майбутньої реальної культури управління. Вона спрямована на досягнення управлінського ідеалу.

Вимоги, які складають зміст еталонної культури управління, досить багаточисельні, складні та різноманітні. Тому реальна культура управління формується поступово через повсякденну працю управлінців працівників, в їх навчанні на кращих зразках, у процесі системного аналізу результатів діяльності та недоліків у роботі, а також при їх подоланні.

Формування культури управління відбувається під впливом таких факторів:

- підвищення рівня загальної культури населення України;
- підвищення рівня загальної та спеціальної освіти кадрів народного господарства;
- розвиток теорії управління народним господарством;
- накопичення практичного досвіду ефективного управління господарськими (комерційними) об'єктами;
- підвищення кваліфікації господарських кадрів;
- виховання господарських кадрів, передусім управлінських працівників;
- зростання вимог до управлінських кадрів тощо.

Урахування й реалізація вимог культури управління в процесі різноманітної діяльності органів управління дають можливість підвищити якість управлінської праці, спростити різні управлінські операції і сам процес управління, поліпшити умови праці керівників, забезпечити узгоджену роботу апарату управління.

11.2. Роль культури менеджменту та її основні функції

Культура менеджменту відіграє значну роль. Вона сприяє успішному вирішенню багатьох соціально-економічних завдань, які виникають в управлінні підприємством. Ефективна робота апарату управління в умовах ринкових відносин, його структурних підрозділів та окремих управлінських працівників можлива тільки при високому рівні культури управління.

В сучасних умовах дотримання вимог культури управління дає можливість досягти більш чіткої та злагодженої роботи працівників апарату управління, раціонально використовувати робочий час, фізичні та духовні сили, підвищувати професійний рівень персоналу підприємств.

Культура менеджменту як спосіб реалізації суттєвих (життєвих) сил людини в управлінській діяльності обумовлює цілеспрямованість персоналу управління, установку на творче застосування, розширення та поглиблення наявних знань, одержання нових знань на підставі узагальнення досвіду та пошуку нових шляхів і методів діяльності. Культура управління стимулює активність, ініціативність та відповідальність управлінських працівників за свої дії та можливі їх наслідки.

Це дає можливість досягти поставленої мети в передбачені або більш коротші строки, з запланованим або кращим економічним результатом.

Низький рівень культури управлінських працівників, їх недостатня компетентність у питаннях, які потребують спеціальних знань, породжує суб'єктивізм в управлінні, призводить до неефективного використання всіх видів ресурсів. Недостатня культура керівних працівників веде до формалізму, надмірної регламентації та шаблону.

Основними чинниками культури менеджменту є висока трудова, виробнича та державна дисципліна, ефективне виконання апаратами (органами) управління, а також усіма посадовими особами своїх функцій, відсутність проявів формалізму, бюрократизму та волокити, здоровий морально-психологічний клімат у трудових колективах.

На даному етапі розвитку ринкових відносин роль культури менеджменту значно зростає. Це обумовлено прискоренням науково-технічного прогресу, процесів роздержавлення та приватизації підприємств торгівлі, демократизації управління, включаючи розширення гласності та зростання духовних запитів працівників сфери торгівлі. Культура менеджменту виконує такі функції: виховну, інформаційну, комунікативну та нормативно-регулюючу.

Виховна функція реалізується з метою формування сучасних, кваліфікованих, духовно багатих управлінських працівників. Це основна функція управління, її здійсненню підпорядковані всі інші функції.

Інформаційна функція служить використанню в управлінській діяльності спадковості поколінь, яка відображається в культурі управління, в їх пам'яті. Ця функція забезпечує передачу накопиченого управлінського досвіду як по вертикалі — від минулих генерацій до сучасних, так і по горизонталі — від одних управлінських працівників до інших в межах одного періоду. Через інформаційну функцію культури управління здійснюється обмін знаннями, навичками та здібностями в сфері управління організаціями (підприємствами). У зв'язку з тим, що інформаційна функція культури проявляється у управлінні в процесі спілкування людей, які беруть у ньому участь, то вона має тісний зв'язок з іншою, комунікативною функцією, яка забезпечує повідомлення під час спілкування.

Нормативно-регулююча функція культури управління реалізується за допомогою різних форм, засвоєння і дотримання яких учасниками процесу управління обумовлює їх швидку адаптацію в обставинах, які склалися, та успіх у діяльності. Нормативний бік культури представляється широким колом вимог, які висуваються до працівників управління, організації праці та трудового процесу. Вимоги, які висуваються до морального аспекту управлінської діяльності, на практиці часто втілюються в розроблені пам'ятки, рекомендації, правила та кодекси ділової поведінки, які доводяться до широкого кола управлінських працівників. Практично засвоєні нормативні вимоги культури управління стають природним регулятором діяльності апарату управління.

11.3. Складові культури управління

Культура управління складається з чотирьох тісно пов'язаних і взаємозалежних елементів.

Основні елементи культури управління: культура працівників управління, культура процесу управління, культура умов праці, культура документації.

Визначальним серед них є культура управлінського апарату. Маючи високу культуру, кожний працівник якісно виконуватиме свою роботу, тобто підтримуватиме високий рівень культури процесу управління і прагнутиме удосконалювати організацію своєї праці.

Культура працівників управління залежить від багатьох факторів і характеризується рівнем загальної культури, наявністю ділових якостей, необхідних для виконання роботи у відповідності з посадою, яку займає працівник.

Культура працівників управління визначається також глибоким і всебічним знанням науки управління і вміння використовувати ці знання у своїй діяльності (мистецтво управління), та стилем роботи. Виконуючи роботу і спілкуючись в процесі своєї діяльності з іншими членами колективу, вони керуються правилами поведінки, які відображають суть взаємодій між людьми в суспільстві. Однак специфічність цієї діяльності визначає і специфічні вимоги до культури працівника.

Культура управління передбачає уважне, зацікавлене ставлення до потреб споживачів. Атмосфера доброзичливості, поваги до людини повинна панувати в кожному апараті управління. Хоча культура працівників може оцінюватися за різними характеристиками, однак найбільш повна і концентрована оцінка може бути здійснена, виходячи зі стилю роботи працівника.

Основними шляхами забезпечення культури працівників апарату управління є глибоке оволодіння наукою управління, систематичне підвищення кваліфікації та загальної культури, аналіз і практичне узагальнення результатів своєї діяльності, розвиток позитивних якостей. Велике значення має рівень культури організації процесу управління. Дотримання її означає, що в організації використовуються прогресивні методи. Він повинен бути детально проаналізований для правильного поділу процесів збору і опрацювання інформації та процесу прийняття рішень.

Процес збору і опрацювання інформації має відбуватися у відповідності зі спеціально розробленою послідовною процедурою і операцій, причому значна їх частина повинна здійснюватися за допомогою різноманітних технічних засобів управління. Застосування прогресивних інструментів створює такі умови діяльності, за яких кожний працівник апарату управління чітко знає свою мету, зміст, організацію, складові своєї роботи, порядок і методи її виконання.

Культура процесу управління включає також раціональну організацію управлінської праці. Значення її величезне, оскільки працівники апарату управління ефективно працюють там, де створені всі умови для їх розвитку. В цих організаціях і економічні показники роботи значно кращі. Раціональна організація означає раціональний поділ, кооперацію і регламентацію управлінської праці, нормування складу, чисельності працівників, правильну розстановку і використання кадрів, застосування прогресивних методів та засобів праці.

Основним має бути чітке визначення обсягів і складу робіт з управління. У процесі управління використовується різноманітна техніка — найпростіших пристроїв до найскладніших ЕОМ. Організуючи цей процес, перш за все треба мати чітке уявлення про техніку управління, її склад, можливість, сфери і напрями раціонального використання. Наявність цих знань, а також правильне їх застосування відображають рівень культури процесів управління в організаціях (підприємствах). Одним з елементів, які безпосередньо впливають на управлінський процес, є комплексна його автоматизація і механізація.

Суттєвим елементом культури цього процесу прийому відвідувачів, розмови по телефону, проведення нарад, зборів, засідань і т. ін. На підприємстві бути розроблені й активно застосовуватися певні правила проведення і оформлення масових заходів. Особливістю їх є те, що вони забезпечують найбільш повний і різноманітний обмін інформацією за короткий період часу і з ефективною формою участі працівників управлінського апарату. Залучення значної кількості працівників до проведення таких заходів потребує певної їх організації.

Найбільш ефективною формою цієї організації є довготермінове планування. В організаціях (підприємствах) складається щоквартальний та щомісячний план проведення масових заходів. Велике значення має регламентація проведення і оформлення рішень ділових колективних зустрічей. При встановленні регламенту слід максимально економити робочий час учасників.

Важливим елементом культури є культура умов праці. Від того, наскільки зручне приміщення і робоче місце працівника, чи відповідають вони санітарно-гігієнічним вимогам, значною мірою залежить продуктивність праці працівників апарату управління. У відповідному устаткуванні, оформленні приміщення і робочих місць, забезпеченні найбільш комфортельних умов праці проявляється культура управління організацією (підприємством).

Невід'ємним елементом культури управління є культура документації. Жодна із функцій не може здійснюватися без інформації, основним носієм якої є документ. Документальна інформація охоплює всі сторони внутрішньої і зовнішньої діяльності торговельних підпри-

емств. З документації починаються й завершуються практично всі операції й процедури процесу управління.

Отже, ефективність управлінської праці значною мірою залежить від оформлення документів, організації їх руху і зберігання, зручності користування, надійності і довговічності. Забезпечення високого рівня культури документації приводить до значної економії засобів, оскільки використання інформації, яка міститься в документах, супроводжується виконанням значного обсягу операцій і робіт, кількість яких зростає за відсутності належної культури роботи з документами.

Значення культури управління в різноманітній управлінській діяльності важко переоцінити. Врахування елементів цієї культури дозволяє поліпшити організацію управління, спростити і здешевити цей процес, забезпечити злагодженість і чіткість роботи управлінського апарату підвищити трудову дисципліну.

Без урахування вимог культури управління практично неможливо реалізувати жодну з рекомендацій, розроблених науковцями. Якщо, наприклад, підприємство придбає нову, найбільш сучасну обчислювальну техніку, але форма документів і шляхи їх руху не враховують вимог культури управління, то ефект застосування ЕОМ може бути або незначним або навіть негативним.

Удосконалювати культуру управління означає удосконалювати всі її елементи. В кожному конкретному випадку вони можуть набувати вирішального значення для підвищення ефективності управління. Тому необхідно здійснювати комплексний аналіз культури управління для виявлення тих її елементів і напрямів їх удосконалення, які можуть дати найбільший ефект.

11.4. Загальні положення та основні поняття корпоративної культури

11.4.1. Поняття корпоративної культури.

Ефективність діяльності компанії значною мірою визначається такими факторами, як виробничі потужності, технології, персонал, його кваліфікація, фінансові ресурси, ноуау, потенціал розвитку. Поряд з цим до найбільш значущих факторів належить корпоративна культура, яка є системою, що складається з набору правил і стандартів, які визначають взаємодію і консенсус членів колективу, управлінських ланок, структурних підрозділів і ключових факторів розвитку компанії. Корпоративну культуру називають ще організаційною, далі ці терміни будуть вживатися як синоніми).

Організаційна культура — це набір найбільш важливих припущень, які приймаються членами організації і відображаються в заявлених нею цінностях, які є орієнтирами для працівників у їхній поведінці і діях. Ці цінності передаються індивідом через засоби духовного і матеріального внутрішньоорганізаційного оточення.

Існує багато доходів до виділення атрибутів, що характеризують та ідентифікують ту чи іншу культуру, як на макро-, так і на мікрорівні.

Характеристики для дослідження організаційної культури

Усвідомлення себе і свого місця в організації (одні культури цінують приховування працівником своїх внутрішніх настроїв, інші — заохочують їх зовнішні прояви; в одних випадках незалежність і творчість проявляються через співпрацю, а в інших — через індивідуалізм).

- Комунікаційна система і мова спілкування (використання усної, письмової, невербальної комунікації, «телефонного права» і відкритості).

- Комунікації відрізняються в кожній групі, організації. Жаргон, аббревіатура, тестикуляція варіюються залежно від галузевої, функціональної і територіальної належності організації).

- Зовнішній вигляд, одяг і поведінка на роботі (різноманітність уніформ і спецодягу, ділових стилей, охайність, косметика, зачіска тощо підтверджують наявність багатьох процедур).

- Що і як їдять люди, звички і традиції в цій області (організація харчування працівників, включаючи наявність або відсутність таких місць на підприємстві; люди приносять з собою їжу або відвідують кафетерій, цього підприємства або за його межами; дотація хар-

чування; періодичність і продовження харчування; їдять працівники різних рівнів разом чи окремо тощо).

- Усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання (ступінь точності і відносності часу у працівників; дотримання тимчасового розпорядку; монохронічне чи поліхронічне використання часу).

- Взаємовідносини між людьми (за віком і статтю, статусом і владою, мудрістю й інтелектом, досвідом і знанням, рангом і протоколом, релігією, національністю й громадянством тощо; ступінь формалізації відносин, шляхи вирішення конфліктів).

- Цінності (як набір орієнтирів, що таке добре і що таке погано) і норми (як набір передбачень очікувань відносно певного типу поведінки) — що люди цінують у своєму організаційному житті (своє становище, титули чи саму роботу тощо) і як ці цінності зберігаються.

- Віра в що-небудь і ставлення до будь-чого (віра в керівництво, успіх, власні сили, взаємодопомогу, етичну поведінку, справедливість тощо; ставлення до колег, клієнтів і конкурентів, до зла і насильства, агресії тощо; вплив моралі).

- Процес розвитку працівників і навчання (бездумне чи усвідомлене виконання роботи; покладання на інтелект чи силу; процедури інформування працівників, визначення чи відмова від примата логіки у міркуваннях, ідеях).

- Абстракція й концептуалізація у мисленні; підходи до пояснення причин).

- Трудова етика і мотивація (ставлення до роботи й відповідальність, розподіл і заміщення роботи, чистота робочого місця; оцінка роботи й винагороди; індивідуальна чи групова робота; просування по роботі).

Перелічені характеристики відображають і надають змісту концепції організаційної культури. Зміст організаційної культури впливає на поведінку і визначається не простою сумою припущень, а тим, як вони пов'язані між собою і як формують певні зразки поведінки. Відмінною рисою тієї чи іншої культури є відносний порядок, в якому розміщуються формуючі її базові положення, вказує на те, яка політика і які принципи повинні переважати у разі виникнення конфлікту між різними наборами припущень. Так, наприклад, дві організації однаково можуть заявляти як про одну із своїх цінностей про розвиток кооперації і внутрішньої конкуренції в роботі.

Але в одній організації (підприємстві) кооперація буде мати більше відношення до процесу прийняття рішень, а внутрішня конкуренція — до планування кар'єри. В іншій акценти можуть бути розставлені у зворотному порядку.

Культура цих двох організацій (підприємств) буде різною за змістом, не зважаючи на те, що набір передбачень, по суті один і той самий. Таким чином, говорити про організаційну культуру як про монолітний феномен не доводиться.

Разом з тим, необхідно розуміти, що в одній організації може бути багато «локальних» культур. При цьому мається на увазі одна, яка переважає, культура і культура її частин (рівнів, підрозділів). Ці різні культури можуть співіснувати в одній загальній культурі.

Отже, відмінною рисою тієї чи іншої культури є порядок, в якому розміщуються її базові положення. Він визначає, яка політика і які принципи мають переважати у разі виникнення конфлікту між різними наборами припущень.

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

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

В основі корпоративної (організаційної) культури лежать ідеї, погляди, основні цінності, що розділяються всіма співробітниками компанії. Вони можуть бути абсолютно різними, у тому числі залежно від того, що лежить в їх основі: інтереси компанії в цілому чи інтереси окремих її членів. Це ядро, що визначає все інше. Цінностей обумовлюють стилі поведінки, спілкування, діяльності.

Корпоративна організаційна культура, по суті, є субкультурою національної культури і менталітету, які переважають у державі. З цього погляду в умовах України поряд з економічними і політичними причинами реальної кризи управління народним господарством вагоме місце посідають соціально-психологічні фактори і рівень розвитку суспільства.

Зміна системи цінностей і принципів, що відбулася в період переходу від принципів централізованого планування і керування до ринкової економіки, від соціалістичного до капіталістичного способу виробництва, дестабілізувала суспільство, мораль, підвалини і принципи його життєдіяльності. Тим самим ці умови спричинили повальне руйнування поряд з економічними аспектами компаній їхніх організаційних культур.

Правильно сформульовану і побудовану корпоративну організаційну культуру варто розглядати як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє координувати роботу всіх структурних підрозділів й окремих членів колективу для досягнення поставлених цілей у рамках обраної місії. Існуюча організаційна культура вітчизняних компаній найчастіше не передбачає застосування і реалізації системи стратегічного менеджменту, що орієнтується в першу чергу на створення сприятливих умов для перспективної діяльності, а не на задоволення поточних потреб. На практиці, як правило, все навпаки: можливості, які відкриває ринкова економіка, використовуються з метою нагромадження, використання і розбазарювання цінностей і благ, що завдає величезної шкоди потенціалу і перспективам довгострокового розвитку конкретної компанії і держави в цілому. Причиною цього, поряд з непевністю в економічному, політичному і фінансовому майбутньому держави, є відсутність у керівників і членів колективів почуття господарника і власника, а також неможливість застосування підходів централізованої економіки до ринкових умов.

Прикладом переваги стратегічно орієнтованої організаційної культури є американські компанії, в яких в умовах стабільної і розвинутої ринкової економіки, орієнтація на довгострокове утримання сегмента ринку з постійними споживачами упродовж не менше 10 років дозволяє збільшити прибуток у 50 разів, кількість постійних споживачів на 5 %, що означає зростання прибутку до 85 %.

З точки зору системного аналізу, організаційну культуру варто розглядати як характеристику, що визначає поведінку і розвиток компанії як відкритої, цілеспрямованої системи, здатної еволюційно переходити з одного стану в інший.

Таким чином, облік, аналіз, структуризація організаційної культури компанії — неодмінні умови при моделюванні і розробці програми її антикризового розвитку. Розуміння принципів і здатність керувати організаційною культурою є ключем до ефективного менеджменту компанії.

11.4.2. Основні принципи й типи корпоративної культури.

Організаційна культура втілює сповідуваним компанією цінності, як загальнолюдські, так і професійні. Наразі зростає інтерес до організаційної культури як до феномену, що впливає на успіх бізнесу. Організаційна культура є інструментом, що дозволяє орієнтувати персонал на досягнення спільних цілей і результатів.

До складу організаційної культури входять:

- усвідомлення кожним працівником свого місця в компанії, групі, команді;
- технології спільної діяльності персоналу;
- цінності і норми поведінки;
- звичаї та ділова практика діяльності;
- комунікаційна система і культура спілкування;
- критерії і правила розподілу повноважень та відповідальності, статусу і влади;
- правила неформальних стосунків;
- сформовані в компанії звички і традиції;
- взаємини між людьми;
- діловий етикет;
- правила корпоративної культури;
- трудова і ділова етика.

Мовою ділових кіл організаційна культура означає: важливість роботи для досягнення успіху в бізнесі; сприйняття роботи не тільки як засобу одержання доходу і професійного росту, й як способу задоволення працівником своїх потреб у самоповазі, його самодостатність; повага до працівників, визнання цінності кожного співробітника саме цієї компанії; цінність таких якостей, як енергія, схильність до розумного ризику, ініціативність, професіоналізм; визнання споживачів (клієнтів) та їхніх потреб як центру уваги всієї діяльності компанії.

Переважає більшість керівників розглядають організаційну культуру як інструмент, що дозволяє зорієнтувати всі підрозділи й окремих осіб на загальні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, забезпечити лояльність і полегшити спілкування.

Специфічні культурні цінності компанії стосуються питань:

- призначення компанії та її ексклюзивність (найвища якість продукції/послуг/сервісу, лідерство у своїй галузі, дух новаторства);
- старшинство і влада (повноваження, властиві посаді або особі, повага до старшинства й влади);
- визначення різних керівних посад і функцій (повноваження відділу кадрів, важливість посад віце-президентів, роль різних відділів);
- ставлення до людей (турбота про людей і їхні статки, повага до індивідуальних прав, навчання і можливості підвищення кваліфікації, справедливість при оплаті, мотивація людей);
- роль жінок в управлінні та на інших посадах;
- критерії добору на керівні й контролюючі посади;
- організація роботи й дисципліна;
- стиль керівництва й управління (авторитарний, консультативний чи стиль співробітництва, використання комітетів і цільових груп);
- процеси прийняття рішень (хто приймає рішення, з ким проводяться консультації);
- поширення й обмін інформацією (співробітники інформовані добре або погано);
- характер контактів (перевага для особистих або письмових контактів, доступність контактів з вищим керівництвом);
- характер соціалізації (хто з ким спілкується під час і після роботи);
- шляхи вирішення конфліктів (бажання уникнути конфлікту або компроміс, участь вищого керівництва);
- оцінка ефективності роботи;
- отожднення з компанією (лояльність і цілісність, дух єдності, задоволення від роботи).

Типи корпоративної культури:

1. *«Культура влади»* — у цій культурі особливу роль відіграє лідер, його особисті якості і здібності. Помітне місце займають ресурси, що знаходяться у розпорядженні того або іншого керівника. Компанії з такою культурою, як правило, мають тверду ієрархічну структуру. Набір персоналу і просування по щабелях ієрархічної градації здійснюються досить часто за критеріями особистої відданості. Даний тип культури дозволяє компанії швидко реагувати на зміну ситуації, приймати рішення й організовувати їх виконання.

2. *«Рольова культура»* — характеризується суворим функціональним розподілом ролей і спеціалізацією учасників. Цей тип компаній функціонує на основі системи правил, процедур і стандартів діяльності, дотримання яких має гарантувати її ефективність. Основним джерелом влади є не особисті якості, а становище в ієрархічній структурі. Така компанія здатна успішно працювати у стабільному навколишньому середовищі.

3. *«Культура завдання»* — даний вид культури орієнтований у першу чергу на вирішення завдань, реалізацію проектів. Ефективність діяльності компаній з такою культурою визначається високим професіоналізмом співробітників і кооперативним груповим ефектом. Великими владними повноваженнями володіють ті, хто в даний момент є експертом у провідній області діяльності і хто має максимальну інформацію.

4. *«Культура особистості»* — компанія з цим типом культури об'єднує людей не для вирішення якихось завдань, а для того, щоб вони могли домагатися власних цілей. Влада ґрунтується на близькості до ресурсів, професіоналізмі і здатності домовлятися. Влада і контроль мають координуючий характер.

В умовах української економіки доцільно застосовувати в компаніях основні положення таких типів організаційної культури, як «культура влади» й «культура завдання».

«Культура влади» як джерело влади передбачає ефективне використання й перерозподіл керівником наявних ресурсів, базується на принципах ієрархічної структури, просування в якій здійснюється за критеріями відданості місії підприємства. Цей тип організаційної культури дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, приймати і реалізовувати рішення.

«Культура завдання» зорієнтована на вирішення поставлених завдань та реалізацію розроблених проєктів. Ефективність діяльності компанії з такою культурою визначається професіоналізмом співробітників, корпоративним груповим ефектом і повнотою інформації. Застосування її доцільне у випадках, коли ситуативні вимоги ринку є визначальними в діяльності компанії. На корпоративну культуру значний вплив здійснює філософія компанії, що включає етичні принципи, яка лежить в основі мислення і діяльності її керівництва. Формування ключових принципів діяльності компанії має на меті створити в навколишньому середовищі та у співробітників її образ, або імідж. Ці принципи проголошуються у промовах засновників компанії, інформаційних документах, включаючи рекламні ролики, вивіски тощо. Ці принципи, об'єднані в систему, визначаються як «*кредо*» компанії.

Якщо компанія вирішила дотримуватися у своїй діяльності таких принципів, то для впровадження їх у життя необхідно мати на увазі наступне. Керівник компанії повинен щодня виконувати вимоги, що випливають з філософії компанії, даючи особистий приклад. Філософія компанії має стати невід'ємною частиною стилю керівництва; тільки тоді можна мотивувати співробітників у руслі цієї філософії. Обрана філософія повинна спочатку стати реальністю усередині компанії, і тільки потім її можна переносити в зовнішнє середовище. Компанія повинна працювати під гаслом: «Оцінюйте нас за принципами, за якими ми працюємо!».

Розглядаючи корпоративну культуру компанії, можна сказати, що це спосіб життя, мислення, дії та існування людей, спільність вищих цілей і духовних цінностей. Таким чином, культура є явищем всепроникаючим, всеохоплюючим, яке безпосередньо впливає на життя компанії в цілому.

Корпоративна культура розглядається як система, що складається з:

- ціннісно-нормативної структури, заснованої на місії, філософії та ієрархії цілей компанії;
- організаційної структури;
- структури комунікацій;
- структури соціально-психологічних відносин у колективі;
- ігрової структури (міфів, легенд, звичаїв, традицій);
- структури зовнішньої ідентифікації компанії (фірмового стилю).

В усіх успішних компаніях світу ведеться цілеспрямована робота з формування позитивних якостей корпоративної культури і керуванню нею. Деякі компанії України також починають усвідомлювати потребу формування, оформлення, поширення і закріплення корпоративної культури, що дозволяє ефективно досягати економічного успіху на ринку. Йдеться про трансформацію і корекцію вже існуючої культури компанії, що склалася стихійно і функціонує незалежно від свідомості її членів, про заходи, що дозволяють посилити дію позитивних властивостей культури і нейтралізувати вплив її дисфункціональних елементів. Для успішного створення таких програм змін необхідно детальне вивчення існуючої корпоративної культури.

11.4.3. Фірмові стандарти як частина корпоративної культури

Фірмові стандарти — правила, які прийнято виконувати. Не завжди вони досконалі й покликані вирішити всі проблеми, але забезпечують вирішення трьох завдань: відтворення технології; фільтрація типових помилок в будь-якій функції; створення корпоративної культури.

Люди різні, але цілком можуть дотримуватися одного правила: «Цього року ми ТАК домовилися, тому в конфліктних і типових ситуаціях ми ТАК поведимось. Не тому, що Так правильно (ключовий момент!), а тому, що ми ТАК домовилися».

Усереднений перелік фірмових стандартів, який звичайно складаються в компаніях:

1. Ставлення до клієнта:

- стандарти на розмову по телефону;
- на привітання;
- стандарти на ведення діалогу;
- стандарт на вихід із тривалої бесіди;
- стандарти на спілкування зі «складним» клієнтом;
- стандарти на розрахунки з клієнтом;
- стандарти на повторне відвідування (стандарти на поводження з постійними клієнтами);
- стандарти на прощання;
- стандарти на поведінку персоналу в конфліктній ситуації, наприклад з «важким» клієнтом.

При складанні цієї групи стандартів пропонується:

- прорахувати ланцюг дій клієнта. *Наприклад:* довідався — зателефонував — прийшов — оплатив — одержав товар на видачі або з доставкою додому — прийшов з претензією (з приводу поломки) — порекомендував магазин іншим;
- прорахувати ланцюг дій компанії, спираючись на ланцюг дій клієнта (що повинні зробити співробітники компанії, щоб клієнт на своєму шляху не зустрічав перешкод). *Наприклад:* повідомили — відповіли на дзвінки — запросили — зустріли — показали — переконали — прийняли гроші — видали товар — доставили додому — виправили поломку, повернули гроші або замінили товар — зробили щось, щоб клієнт порекомендував магазин іншим.

2. Стосунки з колегами:

- стандарти на спрощення роботи колег;
- стандарти на введення в колектив нового співробітника;
- стандарти на навчання колег;
- стандарти на взаємозамінність колег;
- стандарти на спілкування з колегами при замовнику;
- стандарти на поводження в конфліктній ситуації з колегами;
- стандарти на стосунки з підлеглими і керівниками.

3. Зовнішнє середовище:

- стандарти на наскрізний прохід інформації із зовнішнього середовища і доведення її до відому колег;
- стандарти про нерозголошення конфіденційної інформації;
- стандарти на представлення компанії від свого імені;
- стандарти на захист сфери інтересів компанії.

4. Робота (виконання функцій):

- стандарти на планування роботи;
- стандарти на психологічне налаштування на роботу;
- стандарти на виконання дорученої роботи;
- стандарти на контроль проміжних результатів;
- стандарти на роботу в надзвичайних обставинах; стандарти на звільнення;
- стандарти якості роботи;
- стандарти на фіксацію, накопичення і вирішення проблем у робочому порядку;
- стандарти про єдиний фірмовий стиль.

5. Робоче місце:

- стандарти на оформлення робочого місця;
- стандарти на поведінку на робочому місці;
- стандарти на щоденне закінчення трудового дня на робочому місці (мається на увазі, в якому стані має залишатися робоче місце, коли співробітник залишає його наприкінці робочого дня; як окремий випадок — коли звільняється).

11.4.4. Компоненти корпоративної культури

Ділова етика в широкому розумінні — це сукупність етичних норм і принципів, якими керується компанія (працівники) у сфері управління і підприємництва.

Діловий етикет — *порядок поведіння в сфері управління і підприємництва, що включає систему детально пророблених і регламентованих правил поведінки в різних ділових ситуаціях, у тому числі при прийомі на роботу, звертанні до керівництва, діловій переписці і діловому спілкуванню.*

Однією із основних складових організаційної культури є принципи спільної діяльності, які визначають, наскільки ефективно функціонують групи і колективи людей, що здійснюють менеджмент компанії.

Тип спільної діяльності — *це спосіб взаємодії в рамках колективної праці, спосіб організації колективної праці.*

Типи спільної діяльності

1. *Спільновзаємодіючий тип* характеризується обов'язковістю участі кожного у вирішенні загального завдання, тут інтенсивність праці виконавців приблизно однакова, особливості їхньої діяльності визначаються керівником і, як правило, мало змінюються. Ефективність загальної діяльності однаково залежить від праці кожного з учасників.

2. *Спільно-індивідуальний тип* діяльності відрізняється тим, що взаємодія між учасниками роботи мінімізується. Кожний з виконавців виконує свій обсяг роботи, специфіка діяльності задається індивідуальними особливостями і професійною позицією кожного. Кожний з учасників процесу представляє результат праці в обумовленому вигляді й у визначене місце.

3. *Спільно-послідовний тип* відрізняється від спільно-індивідуального тимчасовим розподілом, а також порядком участі кожного в роботі. Послідовність передбачає, що спочатку в роботу включається один учасник, потім — другий, третій тощо.

4. *Спільно-творчий.* Цей тип організації колективної діяльності зародився в сферах науки і мистецтва, де учасники наукового або творчого проекту створювали щось зовсім нове, часто унікальне, що не можна було створити за наявними правилами і технологіями. У цих колективах створюється особливий тип діяльності — співтворчість, коли кожний учасник процесу є рівноправним творцем нового. Цей тип характеризується особливою активністю кожного з учасників процесу взаємодії, а саме: активністю щодо підвищення власної професійної компетентності за рахунок участі в колективній діяльності.

Особливості діяльності кожного учасника задаються специфікою цілей перетворення засобу в результат, характерний саме для цієї ділянки технологічного процесу.

Особиста безпосередня взаємодія може бути відсутня і здійснюватися в непрямих формах (наприклад, через сучасні засоби зв'язку — телефон, комп'ютерні мережі, факс). Вона поєднує різних виконавців лише через предмет праці, який кожний з учасників обробляє специфічним способом.

Особливість участі кожного в спільно-творчому типі діяльності полягає ще й у тому, що члени такого колективу одержують можливість працювати в різних професійних позиціях і виконувати різні колективні ролі залежно від того, яке завдання поставлене перед групою. Тому ці групи зазвичай мають високу гнучкість, мінливість складу і внутрішньої структури залежно від поставлених завдань і умов їх виконання.

Можна виділити різні риси корпоративної культури для компаній/підрозділів, що діють у різних типах взаємодії.

Для людей, які працюють в ситуації спільної взаємодії, характерна висока орієнтація на колективні цілі, прихильність до авторитету лідера, орієнтація на групову мораль (норми і цінності), а також на традиційні способи поведіння. Для учасника компанії з таким типом технології характерна висока прихильність до групи, і самим тяжким покаранням для нього є вигнання з групи.

Для співробітників компанії зі спільно-послідовним типом діяльності характерні висока технологічна дисциплінованість, дотримання норм і правил, сформульованих в інструкціях, положеннях та інших нормативних документах.

Для учасників процесу спільно-індивідуальної діяльності характерні висока ініціативність, пасіонарність, орієнтація на результат та індивідуальні досягнення. Такі фахівці за головне вважають власні цілі і цінності, схильні самостійно розробляти способи досягнення мети і здатні ефективно діяти в ситуації внутрішньорганізаційної конкуренції. Учасникам спільно-творчої діяльності властива орієнтація на професійний розвиток. Вони мають яскраво виражену орієнтацію на співпрацю з фахівцями різних областей, гнучкість щодо зміни

позицій, орієнтацією на індивідуальний розвиток. Для колективів, що працюють за таким типом діяльності, основною цінністю стає опанування новими знаннями, створення умов для індивідуального розвитку, повага прав кожного.

Тип управління — це характеристика того, як приймаються (управлінська форма) і яким способом реалізуються (важіль керування) управлінські рішення.

Типи управління повинні відповідати організаційній культурі компанії і особливостям її персоналу. Одна з істотних причин неефективності менеджменту — неузгодженість між цими параметрами компанії.

Типи управління

1. Перший тип характеризується колективістською управлінською формою, що передбачає одноосібне прийняття рішень лідером колективу. Така управлінська форма відповідає органічній організаційній культурі, при якій співробітники компанії є слухняними виконавцями, включеними в сімейний тип відносин. Головний важіль керування в цьому випадку — авторитет керівника. Авторитетний керівник одержує практично беззаперечне підпорядкування, засноване на прийнятті його думок як найбільш правильних, продуманих і вигідних для співробітників. Якщо він діє відповідно до норм колективу, сформульованих у вигляді традицій, правил поведінки, то сприймається як «правильний», ефективний керівник, що користується довірою підлеглих. Якщо починає порушувати встановлені норми, традиції, то може бути «скинутим». Аванс порушення норм у кожного керівника свій. Якщо він має великий авторитет, то може більш істотно і протягом тривалого періоду порушувати правила, а якщо авторитет менший — терпіння співробітників швидко закінчиться, і він буде усунений з посади.

2. Другий тип характеризується ринковою управлінською формою. При її використанні рішення приймаються відповідно до законів ринку, і ринок є основною мірою їхньої ефективності. Головним важелем впливу на персонал служать гроші, що цілком відповідає тому, що персонал розглядається як суб'єкт ринку праці. Керівник буде здаватися сильним, ефективним, якщо зможе забезпечити своїм співробітникам винагороду, що відповідає витраченим зусиллям, або більш вигідні фінансові умови. Така управлінська форма відповідає підприємницькій організаційній культурі, в якій існують, як правило, активні співробітники, орієнтовані на таке підвищення в посаді, яке буде поєднуватися зі збільшенням відповідальності та обсягом виконуваної роботи та відповідним зростанням рівня винагороди.

3. Третій тип управління пов'язаний з бюрократичною управлінською формою. У цьому випадку рішення приймаються, як правило, вищестоящим керівником. Головним важелем впливу на підлеглих є силовий вплив, часто заснований на використанні методів прямого впливу (наказів, покарань). Головним виміром ефективності й успішності керівника є ступінь його впливу на підлеглих. Сильним керівником у такому типі керування буде той, чий накази не обговорюються, а відразу ж виконуються. Така управлінська форма характерна для бюрократичної організаційної культури, що характеризується наявністю технологічно дисциплінованих співробітників, які суворо виконують свої функції і накази начальства.

4. Четвертий тип. Відносно новий тип управління характеризується демократичною управлінською формою. Він пов'язаний із застосуванням закону як головного важеля. Для подібної організаційної культури характерна присутність професіоналів, з одного боку, орієнтованих на досягнення результату (отримання нового знання), з іншого — таких, що прагнуть до власного професійного розвитку. Досягнення таких цілей у групі, що включають порізно орієнтованих, активних особистостей, неможливе, якщо не будуть встановлені певні правила поведінки — закони. Але ці закони мають бути демократичними і забезпечувати як досягнення інтересів законслухняної більшості, так і дотримання законних прав меншості.

5. П'ятий тип. Останнім часом дослідники згадали ще один тип управління, що характеризується діалоговою управлінською формою, для якого характерна розподіленість управлінських функцій, що можуть бути ефективно реалізовані тільки за умови активної, рівноправної участі всіх суб'єктів системи управління. Основна його особливість — використання знання як головного важеля керування. Ефективна управлінська діяльність не може бути здійснена без використання знань багатьох професіоналів, які мають власні специфічні уявлення і факти, що описують керовану реальність. У такому підході цілісне уявлення про керований об'єкт, його стан, шляхи, зміни та етапи досягнення мети не буде

повним при втраті хоча б одного бачення. Прикладом такого управління є робота управлінської команди на рівні держави, в якій мають бути задіяні професіонали, здатні бачити найбільшу кількість аспектів прийнятих рішень, їхні наслідки і мінімізувати можливий збиток.

У табл. 11.1 наведено зв'язок організаційної культури, управлінських форм і типів спільної діяльності.

Таблиця 11.1

**ЗВ'ЯЗОК УПРАВЛІНСЬКИХ ФОРМ І ТИПІВ СПІЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
В РАМКАХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КУЛЬТУР**

Тип спільної діяльності	Управлінська форма	Важіль керування
Спільно-взаємодіючий	Колективістська	Авторитет
Спільно-індивідуальний	Ринкова	Гроші
Спільно-послідовний	Бюрократична	Сила
Спільно-творчий	Демократична	Закон
	Діалогова	Знання

11.4.5. Стадії розвитку корпоративної культури

Оскільки компанія, колектив, проект, продукція мають свій визначений життєвий цикл, цей термін можна застосувати і до корпоративної культури. Розглянемо стадії цього циклу.

Стадія зародження. У світовій художній культурі ця стадія визначена як «девіантний рівень». Сама назва (*девіантний* — той, що відхиляється) говорить за себе.

Паростки нової культури кидають виклик суспільним підвалинам і заважають стабільно налаштованим громадянам. Носієм нової культури є незначна частина суспільства, а елементи цієї культури сприймаються як артефакт громадського життя. Більшість реагує або негативно, або поблажливо. В окремих випадках можливий навіть загальний осуд і застосування санкцій. При цьому саме культура є основою формування базових передумов подальшого розвитку суспільства.

Стадія стабілізації — це «загальнокультурний рівень». Носієм культури є переважна більшість культур, які проходять своєрідний тест на живучість. Практично вона стає середовищем або частиною середовища існування і розвитку суспільства. Її вплив поширюється як на атрибути життя (архітектурний стиль, одяг, особливості дозвілля, музику), так і на її духовну складову (світогляд, цінності, переваги, мотиви). Саме на цій стадії культура виборює право існувати не в аналах історії і не в якості її епізоду, а як фундаментальна основа.

Стадія історизації, або рівень класики. Якщо культура «потрапила» на цей рівень, вона стає базисом подальшого розвитку суспільства і культури в широкому розумінні. Основні риси культури узагальнюються, стираються, міфологізуються, доповнюють архетип. Культура починає впливати на подальший розвиток не безпосередньо, а опосередковано — через легенди, міфи, перекази, атавістичні форми життєдіяльності.

Коли йдеться про корпоративну культуру, можна з легкістю прослідкувати аналогічні закономірності. Більше того, сьогодні ми вже є свідками зміни третього покоління цього феномена. Якщо корпоративна культура на перших етапах свого становлення залишалася власне корпоративною, то подальша логіка її розвитку пов'язується з виходом за межі компанії — на міжкорпоративний, а потім на соціальний макрорівень.

Корпоративна культура — найважливіший інструмент менеджменту. нині вона є самоцінністю. Вона потрібна саме тому, що потрібна, тому що без сформованої культури гальмуються бізнес-процеси і комунікації будь-якого рівня. Багато керівників взагалі не замислюються про культуру, доки не постане питання про репутацію компанії.

Етапи розвитку корпоративної культури можна представити в такий спосіб: менеджмент компанії спочатку створює і впливає на неї, а згодом відповідає і розвиває її. Далі здійснюється перехід у форми міжкорпоративної культури. Міжкорпоративна культура — інструмент посилення позицій компанії на рівні галузі і ринку. Вона цінна тому, що сприяє реалізації тенденції до переходу від конкуренції до партнерства.

В умовах здійснення проектів, де ресурсів однієї компанії явно не вистачає, менеджменту доводиться виходити на рівень міжкорпоративної культури, тобто оперативно здійсню-

вати взаємне узгодження норм, нормативів, цінностей, форм комунікацій тощо. Якщо цього не відбувається, ефективність роботи у спільному проєкті істотно знижується й може призвести до розриву вигідних партнерських зв'язків, тобто проєктний менеджмент може бути ефективним тільки за наявності міжкорпоративної культури.

Одночасно з розвитком міжкорпоративної культури відбувається зародження і розвиток культури бізнесу. Дійсно, виникнення холдингів і укрупнення бізнесу, необхідність знаходити ресурси там, де перехреснюються можливості декількох компаній, підштовхують до розвитку проєктного менеджменту і усвідомлення необхідності встановлення не просто договірних, конвенціональних комунікацій, а й до інтеграції цінностей, бачень, ідеологій. Культура бізнесу — інструмент перетворення управлінських технологій у технології системної організації діяльності компанії.

Культура бізнесу стає затребуваною, коли тенденції нової економіки стають закономірністю. З'являється необхідність у системному менеджменті. Технології керування з набору інструментів перетворюються в технології організації систем, управління ними та їх інтеграції як на рівні мікро- (усередині компанії), так і макросередовища (зв'язків компанії не тільки з іншими компаніями в рамках бізнесу, а й з усіма елементами соціуму). Компанії, в яких є системний менеджмент, здатний до системної організації діяльності, одержують не абстрактний, а реальний вихід на формування і керування потребами, цінностями, мотивами суспільства.

Компанії, які здатні поряд з технологіями формування корпоративної культури пропонувати або здобувати технології формування міжкорпоративної культури і культури бізнесу, мають більш успішні умови для розвитку, оскільки:

- сприяють створенню нових можливостей для розвитку бізнесу;
- відкривають нові можливості для взаємозбагачення бізнес-процесів і бізнес-технологій;
- формують нове культурне середовище, чим забезпечують виникнення нових потреб суспільства в розвитку додаткових видів і напрямів бізнесу.

У табл. 11.2 представлені варіанти розвитку компаній з різним рівнем корпоративної культури в умовах системної інтеграції бізнесу.

Таблиця 11.2

МОЖЛИВОСТІ КОМПАНІЙ З РІЗНИМ РІВНЕМ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Варіант	Характеристика компанії	Результат
Компанія залишається на рівні корпоративної культури	Вся діяльність спрямована на одержання прибутку і посилення зайованих компанією позицій, у тому числі за рахунок патріотизму команди і посилення командного духу. Вся атрибутика корпоративної культури в повному розквіті	Поступово ця компанія стає нецікавою партнерам, споживачам, вона не здатна враховувати мінливі умови макросередовища. «Живиться» чужою аналітикою і чужою чутливістю. Компанія стає неефективною
Компанія знаходиться на рівні міжкорпоративної культури	Істотно краща ситуація, оскільки є відкритість і готовність до змін, збагачуються ресурси компанії, посилюється резонанс у макросередовищі. Корпоративна культура не насаджується, а є базисом для поважання іншої корпоративної культури з її цінностями, нормами, атрибутами	Компанія одержує додаткові можливості ведення бізнесу, активно й оперативно включаючись у різні проєкти. Збільшення прибутку досягається за рахунок розширення інформаційних ресурсів, розвитку персоналу, встановлення нових комунікацій тощо. Компанія стабільно функціонує
Компанія знаходиться на рівні культури бізнесу	Компанія відкрита до соціального партнерства і включає в системну організацію своєї діяльності умови й елементи макросередовища (соціуму). Відбувається швидка інкорпорація суспільних цінностей у корпоративні елементи. І навпаки, необхідні цінності і потреби ефективно і технологічно формуються в соціумі на будь-якому рівні, оскільки виявляються екологічними і життєздатними	Розвинуті потреби і цінності створюють необхідні передумови для виникнення нового бізнесу, нових напрямів діяльності тощо.

Основу корпоративної (організаційної) культури складають ідеї, погляди, цінності, які члени компанії. Вони можуть бути абсолютно різними, у тому числі й залежно від того, що лежить в їх основі — інтереси компанії в цілому чи інтереси її окремих членів. Це ядро визначає все інше. З цінностей випливає стиль поведінки, спілкування. Зовнішні атрибути без них не мають ніякої самостійної цінності.

11.5. Управлінська етика та її складові

Актуалізація ролі управління як виду суспільної діяльності обумовила широке використання досягнень багатьох наук, серед яких провідне місце посідають «поведінські науки». До них відносяться ергономіка, психологія та соціологія управління. Поряд з цим все більше актуалізується інтерес до етичних проблем.

В західних країнах опрацьовано багато різних рекомендацій, які стосуються «людських відносин», «етичних кодексів» для керівників, книг з етики службового і неслужбового спілкування. В основному, це ретельно відпрацьований інструмент управлінського впливу на свідомість людей в процесі спільної праці. Менеджери ставляться до нього з повагою.

Вирішальними умовами для досягнення економічного прискорення в розвитку українського суспільства є працелюбство, творчість, діловитість, талант і професійна майстерність людей. В активному заохоченні цих якостей людей все більшого значення набувають моральний підхід і рівень свідомості працівників. Треба акцентувати увагу на якостях, які містять соціальну небезпеку. Це нескромність менеджера, несправедливість, нечесність, інші вади.

Управлінська етика — це система етичних знань і практичних рекомендацій, які орієнтовані на управлінську діяльність. Основними принципами сучасної управлінської етики є колективізм, соціальна справедливість, єдність слова і справи.

Ділова етика в широкому розумінні — це сукупність етичних принципів і норм, якими має керуватися діяльність організації та їхніх членів у сфері менеджменту і підприємництва.

Ділова етика включає такі явища: етичну оцінку як внутрішньої, так і зовнішньої політики організації в цілому; моральні принципи членів організації, тобто професійну мораль; моральний (психологічний) клімат в організації; норми ділового етикету — ритуалізовані зовнішні норми поведінки.

Вживання різних термінів — «етика» (грецьк.) і «мораль» (лат.) — не є випадковим. В українській мові існує ще слово «моральність». Розрізнення змісту цих трьох термінів має в етиці (як у науці про мораль) і філософії свою історію. У літературі, присвяченій проблемам ділової етики, якщо автори взагалі вважають за необхідне відрізнити «етику» від «моралі», як правило, передбачається, що *етичні* аспекти представлені в соціальних взаємодіях, а *моральні* — у внутрішніх оцінках особистості. Однак і в тому й в іншому випадку йдеться про розрізнення добра і зла, справедливого і несправедливого, гарного і поганого.

Предметом особливо пильної уваги стали етичні проблеми ділового життя в США. Обов'язковий курс етики читається не тільки на філософських і теологічних факультетах, а й у різних школах бізнесу. Великі компанії організують курси етики для своїх співробітників. Багато компаній створюють *корпоративні етичні кодекси*, формулюючи в письмовому вигляді етичні принципи корпорації, правила поведінки, відповідальність адміністрації щодо своїх працівників. Однак видання етичного кодексу нерідко служить лише поступкою суспільній думці і є як першим, так і останнім кроком у вирішенні етичних проблем. Моральний рівень керівників є нижчим, ніж представників інших професій.

І все-таки увага громадськості до етичних проблем змушує керівників організацій робити етичний аналіз своєї діяльності. Від нарікань на невольовий і неконтрольований характер моралі, що предметом досліджень з етики, робляться спроби перейти до перетворення етичних аспектів діяльності організації в планований і контрольований порядок, тобто інституціоналізувати мораль.

Етичні цінності й місія організації

Рівень морального розвитку як окремо взятої особистості, так і організації в цілому наразі визначається орієнтацією на сформовані в ХХ столітті *універсальні принципи справед-*

ливості: рівність людини прав і повага до гідності людської істоти як індивідуальної особистості (Л. Кольберг); принцип благоговіння перед життям (А. Швейцер). У відомій праці А. Печчеї «Людські якості» визначені «*шість цілей для людства*», за якими можна звирятати цілі діяльності організації:

1. «Зовнішні межі» — з'ясування проблеми біофізичних меж існування людини на Землі (так званої ноосфери за Вернадським), гармонізація взаємин людини з природою.
2. «Внутрішні межі» — дослідження фізичних і психологічних можливостей людини.
3. Захист і збереження культурних особливостей народів і націй.
4. «Світове співтовариство» — виявлення шляхів поступового перетворення системи езопових держав у систему скоординованих між собою географічних і функціональних центрів прийняття рішень.
5. Середовище буття, генеральний всесвітній план людських поселень.
6. Виробнича система.

Корпоративні етичні кодекси можуть ґрунтуватися й на інших етичних принципах, що склалися протягом останніх чотирьох століть і які обмежують максимальні етичні вимоги:

- *утилітаристський принцип* — надає найбільше благо найбільшій кількості людей;
- *індивідуалістичний принцип* — спрямований на досягнення або довгострокові інтереси.

Введення абстрактних положень про цінності, цілі й філософію організації в корпоративні етичні кодекси не виключає відношення до них керівництва компанії як до красивих слів, у той час як етичні стандарти вимог, пропонувані суспільством, як правило, дуже високі. Від корпорацій потрібне вирішення різних соціальних проблем: підвищення якості життя найманих робітників, захист навколишнього середовища, благодійна діяльність, підвищення рівня життя всіх громадян суспільства.

Існує точка зору, що, у кінцевому підсумку, підвищення ступеня соціальної відповідальності сприяє здійсненню довгострокових цілей організації і вигідне їм.

Аргументи «за» і «проти» соціальної відповідальності організації

«За»:

1. Соціальна відповідальність зрівноважує могутність корпорації та її відповідальність.
2. Добровільна соціальна відповідальність дозволяє уникнути примусового урядового регулювання.
3. Громадськість схвалює політику організацій, які несуть відповідальність перед суспільством, що сприяє їхньому успіху.
4. Діючи відповідним чином, організація допомагає суспільству вирішувати його проблеми.
5. Створювані організаціями соціальні проблеми, такі як забруднення навколишнього середовища, повинні вирішуватися за рахунок цих організацій.
6. Організації прагнуть накопичувати ресурси для вирішення великих проблем.
7. Організації морально зобов'язані допомагати суспільству.

«Проти»:

1. Ціною такого поведіння є зниження дохідних статей корпорації і подорожчання її продукції.
2. Компанія, яка несе велику частку соціальної відповідальності, може бути усунута в конкурентній боротьбі іншими компаніями.
3. Розплата за соціальну відповідальність може набути форми зниження заробітної плати, дивідендів, підвищення цін.
4. Прийняття соціальної відповідальності може ввести в оману членів організації щодо її головних цілей.
5. Прийняття соціальної відповідальності може реально знизити міць організації.
6. Відповідальність за соціальні проблеми лежить на індивідах, а не на корпораціях.
7. Керівники корпорацій не навчені вирішувати суспільні проблеми.

Специфічне для моральної свідомості протиріччя належного й суцього в діловій етиці впливає з об'єктивного протиріччя між морально-етичними та основними цілями організації — досягненням успіху і прибутку. Етичні принципи не витримують зіткнення з реаль-

ною дійсністю. Етиці учать ті, хто не займається бізнесом, а той, хто керує компанією, вважає етику марною й абстрактною наукою.

Рішення й дії менеджера мають бути просякнуті увагою до людей, турботою про їх здоров'я, всебічний духовний і фізичний розвиток. Управління має бути надійною системою збереження гідності людей, гарантією їх конституційних прав і обов'язків. Управлінська діяльність має орієнтуватися на удосконалення колективних суспільних відносин, розвиток колективних форм організації і стимулювання праці. Вона не сумісна з егоїзмом, користюлюбством. Через управління мають розумно поєднуватися суспільні, колективні і особисті інтереси.

Обов'язковою умовою виконання професійних обов'язків менеджера є об'єктивне і доброзичливе ставлення до особистих поглядів, службових (кар'єрних) очікувань, професійної думки підлеглих. Особливе значення має справедливість щодо матеріальної й моральної оцінки особистого внеску кожного працівника в загальну справу розвитку підприємства.

Реальним проявом порядності сучасного менеджера, показником довіри людей є єдність слова і дій.

Управлінська діяльність — це ланцюг рішень, які постійно приймаються і які повинні бути морально обгрунтованими. Необхідно передбачати все, щоб уникнути будь-яких моральних втрат. Удосконалення управління неможливе без опанування механізмами моральної регуляції. У виробничих колективах існує складна система механізмів регуляції поведінки людей. Все більш ефективними стають такі економічні механізми, як господарський (комерційний) розрахунок, матеріальне стимулювання праці та застосування прогресивних форм її оплати. Але вони спрацьовують лише тоді, коли найкраще проявляються такі моральні якості людей, як совість, професійна честь і обов'язок, моральна відповідальність за свої вчинки. У цьому зв'язку актуальною проблемою управлінської етики є створення системи відповідних моральних цілей і мотивів у членів трудового колективу і забезпечення її функціонування.

Ділова етика як вид професійної етики

Основою *професійної етики* є розуміння праці як моральної цінності на протигагу давньому уявленню про працю як покарання. *Цінності* — це уявлення про належне, «концепція бажаного» (за Парсонсом). Саме ця область свідомості людини найменше піддається зовнішній регламентації і залежить від особистих переваг індивіда. Людина змушена працювати незалежно від того, чи вважає вона працю цінністю.

Праця стає моральною цінністю, якщо сприймається не тільки як джерело засобів до існування («Якщо хтось не хоче працювати, той і не їсть», — писав апостол Павло в Другому посланні до фессалонікійців), але й як спосіб формування людської гідності. Професійна етика протестантизму ставить і вирішує традиційні етичні проблеми, ґрунтуючись на утвердженні моральної цінності й навіть святості професійної праці: проблема морального вибору перетворюється в проблему вибору професії, так звану проблему покликання; проблема сенсу життя стає проблемою змісту професійної діяльності; моральний обов'язок розглядається як обов'язок професійний; моральна відповідальність відбивається через професійну відповідальність, професійні якості особистості одержують моральну оцінку. Проте в конституції деяких країн прописано право громадянина не працювати зовсім. Рівень розвитку таких суспільств дозволяє надавати достатню матеріальну допомогу для існування (за їх мірками животіння) людини.

Слово «*професія*» означає, що для кожної людини праця є обмеженою сферою діяльності, що потребує певної підготовки. З факторів, що визначають вибір професії — наявність здібностей та індивідуальна схильність до конкретного виду діяльності, висока оплата, престиж професії, сімейні традиції, соціальне середовище, — кожен може стати вирішальним, а поняття «*покликання*» є синтетичною характеристикою, що відображає ступінь задоволеності своєю справою. Макс Вебер визначав покликання як такий спосіб мислення, при якому «праця стає абсолютною самоціллю». Таке ставлення до праці не є, однак, властивістю людської природи. Не може воно виникнути як безпосередній результат високої або низької оплати праці; подібна спрямованість може скластися лише в результаті тривалого процесу виховання.

Уперше поняття «покликання» застосував Мартін Лютер при перекладі «Книги Премудростей Ісуса, сина Сирахова». Тут і мови немає про вільний вибір професії й відповідальності за нього. Це є божественним промислом. Для Лютера ставлення до праці як до покликання протиставляється безглуздим аскетичним чернечим правилам: «Кожний має приймати ту працю, якою покарав його Господь». Однак покликання — це не тільки смиренність перед своєю долею, а насамперед сумлінна праця, й відповідальність за ставлення до неї лежить на самій людині. З цієї точки зору немає принципової різниці між працею капіталіста, найманого робітника, менеджера й будь-кого іншого. У визначенні покликання, без сумнів, присутній ірраціональний момент, що й надає професії етичного змісту. Покликання одночасно характеризує вибір професії з огляду на її значення для людини й освячує вибір орієнтацією на якийсь абсолют, що знаходиться поза індивідуальною свідомістю. У XVI це міг бути тільки божий промисел, у XXI ст. — загальнолюдські гуманістичні цінності.

Індивідуальна мораль у професійній сфері передбачає також усвідомлення *професійного обов'язку*.

Первісний зміст цієї етичної категорії, що історично склалася в рамках протестантської етики, хоча й відрізняється від того змісту, який вона має у світській етиці, все-таки глибоко пов'язаний з ним необхідністю самозречення. На протигагу чернечому аскетизму в протестантизмі утверджується принцип мирської аскези, що рішуче відкидає насолоду багатством. Найбільш послідовне втілення ця етика одержала в Англії у послідовників Кальвіна — пуритан, які засуджували пусту балаканину, надмірності, суєтне марнославство, надмірний (за часом) сон, обжерливість і вважали тяжким гріхом марну витрату часу. Не приймаючи крайностей пуританського аскетизму, що межують зі святенництвом, солід, однак, визнати, що досягнення успіху в будь-якій професії неминуче пов'язане з певним самообмеженням. Без цього неможлива професійна реалізація особистості.

Самообмеження виражається в прагненні виробити в собі такі якості, як дисциплінованість, організованість, чесність, діловитість, завзятість, стриманість. У XVI ст. послідовників практичної етики кальвінізму називали методистами за створення методу, який переслідував дві цілі — від ірраціональних інстинктів, від впливу природи й світу речей, підпорядкування життя запланованому та постійний самоконтроль і активне самовладання.

Якщо категорії *покликання* і *професійний обов'язок* виражають ставлення людини до своєї справи, то проблема *змісту професійної діяльності* породжується взаємодією людей у суспільстві й у спрощеному вигляді вона може бути сформульована як запитання: «Для кого людина повинна працювати?» Варіанти відповіді: 1) на благо майбутніх поколінь; 2) задля себе й свого матеріального благополуччя; 3) для інших членів суспільства. Адам Сміт представляв взаємодію особистих і суспільних інтересів, регульованих ринковими механізмами так: «Не на прихильність м'ясника, булочника чи хлібороба розраховуємо ми, бажаючи одержати обід, а на їхню власну зацікавленість; ми апелюємо не до їхньої любові до ближнього, а до їх егоїзму, говоримо не про наші потреби, а завжди лише про їхню вигоду».

Іншими словами, об'єктивно будь-яка затребувана діяльність у буржуазному суспільстві так чи інакше враховує чийсь інтереси, однак указання на адресата діяльності само по собі не може надати їй морального сенсу. Тільки усвідомлення загальнолюдського, загальнокультурного значення поставлених цілей робить професійну діяльність морально осмисленою.

Професійна етика менеджера містить у собі всі перераховані принципи й категорії, але за формою і змістом діяльності має специфічні особливості.

Будь-які рішення менеджера обтяжені відповідальністю за чужу долю. Представники всіх професій, об'єктом діяльності яких є людина (лікар, учитель, юрист, журналіст), несуть таку відповідальність, але саме керівник відповідає за реалізацію професійних можливостей працівників, їх кар'єру, а отже, за їхнє суспільне становище.

Моральні та ділові якості людей стають для менеджера об'єктом професійної діяльності:

- суто професійні якості — професійні навички, досвід роботи, знання іноземних мов тощо;
- морально-психологічні як професійні — цілеспрямованість, витримка, чесність, принциповість, самовідданість, вимогливість;
- моральні — доброта, чуйність, гуманність, гідність (достоїнство), повага інших, порядність, щедристь, мужність, справедливість, совість

Орієнтуючись у своїй роботі на основні, продуктивні цілі організації, менеджер повинен спиратися на етичні цінності організації, вищі принципи її діяльності.

Чотири основних адміністративних омани щодо цінностей (за Ходжкінсоном, професором Оксфордського університету)

• натуралістичний обман — розмежує факти й цінності. «Не можна пізнати належне із сушого», а про що не можна говорити, про те варто мовчати;

- гомогенетичне — урівняння цінностей, у той час як цінності за природою ієрархічні;
- видалення джерела ціннісного конфлікту зі сфери уваги керівника;
- мілітаристичне — розмежування цілей організації та засобів їх досягнення.

Гарного керівника від поганого, сильного — від слабкого відрізняє, на думку Ходжкінсона, здатність регулювати ціннісні конфлікти, аналізувати інформацію, виявляти спонукальні мотиви як своєї діяльності, так і діяльності підлеглих, визначати ціннісні пріоритети й враховувати їх при прийнятті управлінських рішень, покладаючись не тільки на свою інтуїцію, а й на логічний аналіз.

Моральний клімат в організації

Моральний клімат в організації визначається її організаційною культурою. Формальні, юридично зафіксовані аспекти організації у вигляді статутних цілей, місії, цінностей можуть відрізнитися від реальних цілей й змісту діяльності та характеру взаємин між людьми тому можна говорити про формальну, легітимну та тіньову або реальну організаційну культуру, яка реалізується в цій організації.

Моральний клімат у громадських організаціях, які належать до органічної культури, визначається сукупністю соціальних і моральних цінностей, що поділяються членами, у державних, що належать до бюрократичної організаційної культури, — офіційно прийнятими законами й кодексами, яких зобов'язані суворо дотримуватися державні службовці. У комерційних організаціях цілі досягаються за рахунок створення стійкої мотивації працівників — членів організації, у тому числі й моральної.

Для підприємницької організаційної культури етична доктрина має бути побудована на принципах егоїзму, що переслідує отримання максимального прибутку для кожного члена організації. Етичні принципи органічної організаційної культури, побудованої на основах колективізму, передбачають максимальне досягнення рівності кожного з членів колективу, рівні права і обов'язки. Бюрократична організаційна культура за своєю природою двоїста, оскільки має ієрархічну організацію, а «мораль верхів» і «мораль низів», як відомо, завжди відрізняються одна від одної. Їх поєднує максимальне делегування відповідальності нагору, тобто безвідповідальне ставлення всіх членів організації і максимальне зосередження владних функцій і відповідальності в руках тих людей, що знаходяться нагорі цієї «піраміди влади». Тому принцип «верхів» — «роби усе, що хочеш», а «низів» — «роби те, що велить начальник».

Для бюрократичної культури саме цей стан роздвоєності, відчуження є найбільш характерним.

Три моделі взаємин начальника і підлеглого:

1. Підлеглий розглядає себе як жертву обставин у тому середовищі або в тих умовах, які створює й нав'язує йому начальник, тому керівник несе повну моральну відповідальність за все, що відбувається з підлеглими;

2. Підлеглий — це «порожня посудина», яка діє відповідно до тієї ролі, яку пропонує організація, й відповідає тільки за те, наскільки він відповідає очікуванням чи розпорядженням, що нав'язуються в даній організації цій ролі;

3. Підлеглий — винахідливий виконавець, який може не тільки начальнику догодити, але й себе не скривдить. Це верхівка подвійної моралі, коли, як говорили в «застійні» часи, «начальники роблять вигляд, що платять, а підлегли роблять вигляд, що працюють».

Партиципативна організаційна культура побудована на принципах максимального саморозвитку кожного члена колективу й участі залежно від компетентності й поінформованості всіх членів організації щодо загальних для них справ. Зростає роль моральної регуляції, і ключовим принципом стає принцип справедливості.

Раціональне ставлення до моральної регуляції взаємин в організації, інституціоналізація моралі породжують необхідність в конкретних практичних рекомендаціях щодо вирішення

складних ситуацій, так званих етичних дилем, коли керівник змушений вибирати не між двома однаковими з етичної точки зору способами дії, а має вирішити, робити чи не робити щось таке, що хоча й вигідне йому самому або організації, але може вважатися неетичним. Чи етично, наприклад, дати хабара, щоб одержати вигідний контракт? Чи етично дозволяти своїй компанії розміщувати шкідливі відходи в небезпечному стані? Чи етично приховувати інформацію, яка може змусити гарного працівника прийняти рішення про зміну місця роботи? Чи етично займатися на робочому місці особистими справами?

Керівники, стикаючись з такими дилемами не тільки у взаєминах з підлеглими, а й з покупцями, конкурентами, постачальниками, диспетчерами тощо. Отже, все більше організацій мають потребу в *програмах етичного тренінгу*, щоб допомогти менеджерам прояснити їхні етичні принципи і попрактикуватися в самодисципліні при прийнятті рішень у складних ситуаціях. Пропонується, наприклад, перевірючий лист, що може допомогти при виборі з етичних проблем.

Як діяти в ситуаціях морального вибору

Крок 1. Розпізнати й прояснити дилему.

Крок 2. Одержати всі можливі факти.

Крок 3. Перелічити всі варіанти вибору.

Крок 4. Перевірити кожний варіант, ставлячи три запитання:

1. «Це законно?»

2. «Це правильно?»

3. «Це корисно?»

Крок 5. Прийняття рішення.

Крок 6. Двічі перевірити рішення, ставлячи два запитання:

1. «Як я буду почуватися, якщо моя родина довідається про моє рішення?»

2. «Як я буду почуватися, якщо про моє рішення повідомлять у місцевій пресі?»

Крок 7. Почати діяти.

На жаль, кожний з нас може раціонально виправдати аморальну поведінку. Ми можемо переконати себе в тому, що такі дії прийнятні. Крайній спосіб запобігти аморальним діям — зрозуміти, що це виправдання засноване на порочній і самопослужливій логіці.

Важливо бути озброєним проти чотирьох раціональних способів виправдання неетичну поведінку:

- переконати себе в тому, що поведінка насправді не є неетичною або протиправною;
- пояснити поведінку ствердженням, що ти дієш в інтересах організації або у своїх найважливіших інтересах;
- прикинутися, начебто поведінка цілком нормальна, тому що більше ніхто не довідається про це;
- сподіватися, що Ваше начальство підтримає Вас і допоможе у разі неприємностей.

Особливу роль у формуванні морального клімату в організації відіграє *моральна позиція керівника та його особисті моральні якості*.

Моральні обов'язки керівника:

- аналіз ціннісних аспектів будь-якої проблеми, що постає перед організацією;
- контроль афектів і емоцій — як своїх власних, так і оточуючих;
- аналіз переваг організації в категоріях «усвідомлення», «залученість», «прихильність», що є невизначеними поняттями;
- реалізація етичного вибору — «робити не те, що хочеться, а те, що потрібно».

Шість етичних моделей лідерства:

- Лідер-захисник (опікун)
- Лідер-«конфуціанський мудрець»
- Виразник ідеї соціальної рівності;
- Лідер-«неостійк» — переважає почуття обов'язку і прихильність до класичних етичних норм
- Лідер-суперпрофесіонал
- Харизматичний лідер:
 - оволодіння «філософією шляхетної праці»;
 - оволодіння мистецтвом байдужості до власної вигоди.

В сучасних умовах, однак, прийнято надто лояльно ставитися до будь-яких вчинків шефа, особисті симпатії якого розцінюються як вирішальний фактор благополуччя колективу (так вважають західні підприємці, які відкрили свої фірми в Україні).

11.6. Імідж підприємства, імідж менеджера

11.6.1. Стереотипи сприйняття дійсності

Перш ніж приступити до аналізу практичних питань формування іміджу (образу) підприємства, зупинимося на деяких загальнотеоретичних питаннях. Так, Е. Бернайз підкреслював, що ще на початку 20-х років ХХ ст. величезне враження на нього справили такі роботи, як: «Суспільна думка» У. Ліппмана, «Стадні інстинкти» У. Троттера, «Поводження юрби» Е. Мартіна, «Психологія юрби» М. Лебона.

Як фахівець з питань *PR* (паблік рілейшнз — англ.) він запо-зичив для себе багато корисного й раціонального. Стосувалося це, насамперед природи соціального стереотипу та його впливу на масову свідомість.

Поняття *соціального стереотипу* вперше було введено в науковий обіг американським дослідником засобів масової інформації У. Ліппманом для позначення *поширених у суспільстві думці упереджених уявлень щодо членів різних національно-етнічних, соціально-політичних і професійних груп*. Стереотипізовані форми думок і суджень з приводу соціально-політичних питань трактувалися ним як своєрідні «вичавки» загальноприйнятих морально-етичних правил, які домінують в соціальних уявленнях, і потоку в більшості випадків тенденційної, суто політичної пропаганди й агітації.

Відповідно до положень У. Ліппмана, соціальні стереотипи є основним розумовим матеріалом, на якому будується масова свідомість. Ліппман зводив мислення до простих реакцій на зовнішні стимули, роль яких виконують саме *стереотипи* — *стійкі, емоційно забарвлені, спрощені моделі об'єктивної реальності, що викликають у людини почуття симпатії або антипатії до явища, що асоціюється з тим чи іншим набутиим ним досвідом*. Стереотипізація процесу мислення в психологічному плані пов'язана з установкою, що формується в процесі попередньої практики людей.

Під *установкою*, що складає психологічний ґрунт стереотипу, мається на увазі *готовність сприймати явище або предмет у певному сенсі, виходячи з попереднього досвіду сприйняття*.

Інакше кажучи, стереотипи мають об'єктивну природу і є невід'ємною властивістю психіки людини робити узагальнення. Дійсно, якби ми неспроможні були стереотипізувати, узагальнювати, спрощувати, схематизувати навколишню дійсність, то не змогли б швидко орієнтуватися в безперервно зростаючому потоці інформації, яка до того ж постійно ускладнюється й усе більше диференціюється. Цю можливість забезпечує здатність головного мозку людини виробляти узагальнені уявлення про явища й факти, що формуються на основі попередніх знань людини, а також надходження до неї нової інформації.

Щоб стати зрозумілими й доступними для всіх, стереотипи (в якості яких можуть виступати певні оцінки, судження, що набувають форми понять) не повинні бути надто багатограними й різноманітними. Вони мають абстрагуватися від деталей, доступних лише фахівцям, і передавати суть події або явища одним словом, пропозицією, малюнком, зрозумілим усім або більшості.

Стереотип, як і будь-яке психічне утворення, поєднує в собі знання й ставлення, кожне з яких може бути домінантою. Для соціального стереотипу домінуючим є ставлення, тобто емоційно забарвлена оцінка, яка одночасно пов'язана з волею й мисленням людини, що й прокладає місток до єдності ставлення й знання як раціонального елемента стереотипу.

Ступінь істинності оцінок або суджень, складених індивідом на підставі стереотипів (образів), прямо пропорційний глибині його пізнань у тій сфері діяльності життя, де вони формуються. Тут важливо, який зміст приховується за стереотипом, наскільки глибоко він охоплює істотні взаємозв'язки між явищами, типові риси, властиві подіям або цим явищам. Якщо зв'язки, на яких акцентується увага, або риси, що підкреслюються, несуттєві й поверхові, то створюваний стереотип (образ) далекий від життя. Це псевдостереотип (псевдообраз). Нині в Україні таким стереотипом можна вважати досить поширене кліше типу «ри-

нок — це процвітання». Такі стереотипи не так вже й складно фабрикувати, адже вони охоплюють лише найбільш виразне й привабливе — те, що справляє зовнішній ефект, викликаючи в більшості людей бурхливу реакцію. Але при цьому значно менше уваги приділяється тому, яким складним явищем є ринок і як важко зробити його цивілізованим. І навпаки, якщо зв'язки й риси реальних явищ, охоплені стереотипом, є істотними й визначальними, то в такому випадку він наближається до реального. Такий стереотип складається повільно й формується за участю апарата логічного мислення, ґрунтуючись на реальному досвіді. Якщо взяти ринковий стереотип, то в більшості населення України він викликає емоції зовсім протилежного емоційного відтінку. Стереотип, що складається за обставин конкретної історичної змісту, є міцним фундаментом свідомого ставлення людини до життя, до різноманітних явищ і процесів, надійним компасом її поведінки.

Отже, стереотипи мають важливе значення для оцінки людиною соціально-політичних явищ і процесів, однак при цьому вони відіграють, як позитивну, так і негативну роль. З одного боку, вони досить «ощадливі» для свідомості й поведінки людей, бо сприяють істотному «скороченню» процесу пізнання й розуміння світу, а також швидкому (часто автоматичному) прийняттю необхідних рішень. Не сприяючи точності й аналітичності пізнання, вони збільшують можливості поведінкової реакції на основі насамперед емоційного сприйняття чи несприйняття інформації, її «вписування» в певні рамки. Тому в повсякденному житті люди часто поводяться шаблонно, відповідно до усталених стереотипів. Вони допомагають швидко орієнтуватися в тих життєвих обставинах, що не потребують особливих розумових зусиль і не потребують прийняття індивідуального рішення.

З іншого боку, спрощуючи процес соціального пізнання, стереотипи призводять до формування досить примітивної соціальної свідомості, для якої вагомими є всілякі упередження, що часто зводять поведінку людей до простих, у чомусь неадекватних автоматичних емоційних реакцій. Такі стандарти відіграють негативну роль в ситуаціях, коли необхідна повна й об'єктивна інформація, її аналітична оцінка, прийняття самостійних рішень, здійснення складного соціально-політичного вибору.

Отже, стереотип, як підкреслює Ліппман, базується на певних закономірностях функціонування людської психіки. Справа лише в тому, заради яких інтересів ці закономірності використовуються. Вказуючи на роль стереотипів у суспільній думці, він, зокрема, відзначав, що читач не просто довідується про новини, а про новини з посилання на те, як вони мають сприйматися. Читач чує повідомлення, але не такі об'єктивні, як факти, а стереотипізовані відповідно до певного типу поведінки, оскільки перш ніж дійти до нього, кожний газетний матеріал піддається обробці, мета якої — відібрати те, що друкувати, визначити, в якому саме місці це розмістити, яку площу виділити для цього й на чому зробити акцент.

Такі думки виявилися корисними для Бернайза, який пізніше переклав їх на мову, близьку професії PR-мена. Основні положення теорії Бернайза спиралися на факти стрімкого ускладнення суспільного життя й зростання значення суспільної думки. Загострення конкурентної боротьби, зазначав він, змушує корпорації формувати в масовій свідомості сприятливе ставлення до бізнесу. Звідси необхідність все частіше апелювати до громадськості. Так виникає потреба в професійних порадах, як краще, за допомогою яких засобів заявити про організацію, ідею або товар.

Дослідники стверджують, що створення псевдоподій, постійна організація PR-акцій трансформували саме життя, звичний порядок речей. Для спонтанних подій був необхідний герой, а для організованих — знаменитість. Герой відомий своїми справами, знаменитість — іміджем або фірмовим знаком. Герой створює себе сам, знаменитість створюється засобами масової комунікації. Герой уособлює ідеал, знаменитість використовують, аби зліпити більш прозаїчний імідж, що виконує винятково прагматичні функції, служить повсякденним цілям — вибором президента, продажу автомобілів, корпорацій, сигарет, релігій тощо. А якщо імідж «зноситься» і вже не працює, то його можна замінити іншим. Сьогодні панує мова іміджів. Вона повсюдно замінила мову ідеалів».

11.6.2. Природа іміджу

Поняття «імідж» належить до таких соціальних феноменів, які живуть у свідомості людей, чітко ними не усвідомлюючись. Ті, хто охоче козирає цим словом, як правило, плутається при поясненні його змісту й значення.

Імідж (від англ. *image*) — образ, змістовний бік характеру конкретної особи.

У практичному вживанні це слово близьке до відомого грецького, в яке давні греки вкладали такі поняття, як обдарованість, авторитетність, мудрість і святість. Люди, що володіють сукупністю таких якостей, за всіх часів мали сильний вплив на оточуючих. Керівників, наділених харизмом, звичайно називають харизматичними лідерами.

Спостереження за діяльністю керівників — носіїв високого позитивного іміджу показує, що ці люди наділені або природною, або набутою (вихованою) сугестією.

На відміну від учених-психологів, соціальних психологів або соціологів, які вивчають переважно об'єктивну природу стереотипів, психологічних образів (іміджів), фахівці з питань публік рілейшнз підходять до їх аналізу прагматично, керуючись потребами своєї професії. Імідж для них — це такий же об'єкт обстеження, яким для лікарів є організм людини. Адже щоб створити імідж, сформувати його, а потім рекламувати, потрібно усвідомити його «анатомію», сильні й слабкі сторони, знати ті підводні рифи, на які можна наштотхнути-ся PR-мен у процесі своєї роботи.

Варто звернути увагу ще на одну обставину. PR-мен у більшості випадків має справу не з тими іміджами, що формуються у свідомості індивіда шляхом безпосереднього спілкування з незліченною гамою обставин повсякденного життя, а з тими, котрі стосуються сприйняття певної організації або особистості, що складаються під впливом їхніх практичних дій, усних заяв, друкованих матеріалів та інших повідомлень, які самі по собі вже містять елементи образу (іміджу).

Ось чому PR-мени дуже часто стикаються з низкою проблем. Американський фахівець з теорії публік рілейшнз А. Саллівен у цьому зв'язку звертає увагу на три властивості «іміджу корпорації», що мають безпосереднє відношення до роботи засобів масової інформації (тобто до розповсюджуваних ними текстів, символів тощо): неповнота, підфарбовування, неточність (перекручення). Саме завдяки цим властивостям іміджу і виникає безліч труднощів.

Розглянемо таку властивість, як неповнота

По-перше, імідж, що міститься в текстовій інформації, завжди фрагментарний, стиснутий. У декількох реченнях треба сказати про корпорації якщо не все, то якомога більше, натякнути на те, що залишилося «за кадром», а це завжди потребує високої майстерності.

По-друге, проблема виникає у зв'язку з тим, що читач постійно прагне до висновків і таке прагнення треба спрямовувати в бажаному напрямку. Але оскільки імідж — це лише фрагмент, то не кожен здатний з обмеженого обсягу інформації зробити потрібний висновок.

По-третє, кожне нове фрагментарне повідомлення віддалене від попередніх і наступних у часі. Люди в різний час і з різних джерел можуть черпати неоднакові відомості про дану корпорацію. Отже, це може розхитати уявлення читачів або взагалі зашкодити адекватності створюваного зусиллями PR-мена іміджу і фактичному враженню, яке складається у людей.

Не менше проблем виникає й у зв'язку з іншою властивістю іміджу — його забарвленням. Мається на увазі те, яке забарвлення отримує імідж залежно від часу опублікування й друкованого органу, в якому розміщений матеріал, розміщення на газетно-журнальній шпальті тощо. Свою думку Саллівен пояснює таким гіпотетичним прикладом: фірма пожертвувала значну суму грошей на усунення недоліків освіти. Газета надрукувала цю інформацію поряд з трагічним повідомленням про авіаційну катастрофу. Журнал розмістив її в колонку новин, присвячених питанням бізнесу, де мова йшла про корупцію й різні махінації. В обох випадках імідж одержав різне забарвлення.

Що стосується неточності (перекручень) іміджу, то проблеми тут виникають у процесі передачі текстів засобами масової інформації. Йдеться, зокрема, про культурний рівень і емоційний стан реципієнта інформації, небажані редакційні виправлення і скорочення тексту, уточнення редактором заголовку, що призводить до акцентування не на тому, що передбачав PR-мен.

Тепер перейдемо до питань, пов'язаних з тим, як потрібно формувати імідж, яким він має бути, аби справити бажане враження. Підходів до вирішення цієї проблеми безліч. Можна, наприклад, розповісти про історію й діяльність корпорації, її продукцію або послуги, які вона виробляє, і тим самим скласти про неї певне уявлення. З іншого боку, цього можна взагалі не робити, а просто сподіватися на те, що сама корисність виробленої корпорацією

продукції, якість її товарів і послуг визначають сприйняття її споживачами. Зрозуміло, такі речі дуже важливі для створення позитивного враження. Але цього, як вважають фахівці з паблік рілейшнз, недостатньо. Корпорація має прославлятися не просто продукцією, а своїм «его» («Я»).

Концепція іміджу розглядається ними передусім з огляду на те, як вона (корпорація) сприймаються людьми як суспільний суб'єкт, а не тільки як така, що виробляє товари й послуги. Імідж необхідний для того, щоб люди усвідомлювали й оцінювали її роль в економічному, політичному і соціальному житті конкретної місцевості або країни в цілому. За допомогою іміджу корпорація повинна зробити сприятливе враження про себе не тільки серед своїх службовців, але й у більш широкому масштабі — серед людей, що узагалі не мають ніякого стосунку до неї або до її продукції.

PR-мени часто звертають увагу на те, що комерційна реклама, паблісіті товарів або послуг фірми вкрай рідко зачіпають соціальний контекст, пов'язаний із взаємодією підприємницьких структур і суспільства в цілому. Тим часом, як свідчать дослідження громадської думки, саме ця обставина набуває особливого значення.

Ідеологічне забарвлення концепції іміджу фірми, втілене в термінах соціальної відповідальності бізнесу. За допомогою іміджу PR-мени прагнуть укорінити ідею соціальної відповідальності, важливості бізнесу в масовій свідомості, прищепити людям почуття якщо не власника, то хоча б причетності до великого бізнесу, причетності в розумінні усвідомлення його необхідності в житті кожного індивіда. Причому, підкреслимо це ще раз, йдеться про ставлення до тих монополій, роль яких у повсякденному житті обивателя не завжди прослідковується. Адже й справді існує безліч корпорацій, діяльність яких не пов'язана з виробництвом товарів масового споживання.

Але PR-менам і треба, щоб рядовий громадянин все-таки міг описати корпорацію в загальних соціальних термінах. Дуже важливо показати йому, що великий бізнес, величезні корпорації, де б вони не знаходилися й що б не робили, невпинно піклуються про Вас, Ви повинні відчувати до них адекватні «глибокі почуття».

Отже, імідж корпорації потрібний для того, щоб впливати на почуття людей, причому на такі механізми психіки, щоб людина відгукувалася навіть на просте згадування про фірму, яка у повсякденному житті мало турбує. Які ж це почуття? Наприклад, якщо говорити про електронне устаткування чи нафтопродукти даремно, то зовсім інша справа, коли розповідями про філантропічну діяльність фірми порушені Ваші батьківські (материнські) почуття. Безумовно, можна пограти й на почуттях патріотизму, релігійності, самозбереження, любові. Так само можна апелювати до уподобань і пристрастей людей, їхніх захоплень і моралі.

Саме так відбувається, якщо йдеться про ідеологічні принципи розглянутої нами концепції іміджу корпорації. Але оскільки вона призначена для практичного застосування, то, зрозуміло, повинна мати і «організаційну структуру», тобто певні компоненти.

Під **іміджем організації**, як правило, мається на увазі її *узагальнений портрет, що створюється в уяві різних груп людей на підставі того, що вона заявляє і особливо що робить. Тобто маються на увазі його окремі складові, співвідношення й узгодження між ними.*

На думку одного з фахівців з паблік рілейшнз К. Шенфельда, імідж корпорації повинен містити **чотири компоненти**: імідж товару (наскільки якісні і необхідні товари вона робить); імідж управлінський і фінансовий (чи ефективно вона керує, чи варто бути її акціонером); імідж суспільний (чи активна корпорація як член суспільства); імідж корпорації як роботодавця (чи добре вона платить, як ставиться до працівників тощо).

Існують й інші підходи до питань формування іміджу, зокрема, управлінського. Розглянемо один з них, запропонований П. Стоуксом, президентом фірми з питань управління «Стоукс, Вуд енд Асошіейтс».

Імідж корпорації має будуватися на таких підставах. *По-перше*, вона має подаватися як «особистість», тобто необхідно якнайкраще показати бізнес корпорації людям. У цьому випадку дуже важливі її зовнішні ознаки, а саме сучасність приміщень, устаткування, стиль спілкування усередині корпорації тощо. *По-друге*, їй слід мати свою «репутацію», тобто показати, чим вона вже відома. Необхідно поширювати нову інформацію й, безумовно, враховувати те, що люди вже дещо знають про неї, а тому неминуче будуть ставити запитання. *По-третє*, корпорації треба показати свій «характер» (сутність), тобто чим насправді є її бізнес. Хоча тут Стоукс попереджує, що рекламувати свою діяльність корпорація повинна не

сама. Якщо вона це робитиме скажімо, проголосить себе порядною в усіх відношеннях, то відразу ж потрапить під вогонь критики скептиків, яких завжди вистачає. Тому краще, якщо про властивості її «характеру» розповість хтось інший.

Є ще одна обставина, на яку звертає увагу Стоукс. Плануючи й втілюючи в життя програму створення іміджу корпорації, варто пам'ятати, що рекламування всіх перерахованих елементів має здійснюватися одночасно, скоординовано, з максимальним урахуванням різних ситуацій.

Важливо слідкувати, щоб весь каркас іміджу корпорації зводився у суворій взаємодії всіх його складових. Якщо ж говорити про кров і плоть його, то має сенс підкреслити, що люди схильні оцінювати подібних собі за манерами й одягом, книгу — за обкладинкою, магазин — за вітриною. Так само і про корпорації вони судять переважно на підставі свого враження про її персонал, товари, послуги, рекламу. Масова свідомість має стійку звичку співставляти різні об'єкти з певними людськими якостями. Саме ці якості й повинен мати імідж організації. Він має свідчити про те, що вона є «дружною», «турботливою», «порядною» тощо. Однак складність полягає у тому, як досягти бажаного результату, зробити так, щоб створюваному іміджу повірили всі групи населення.

Зробити це спробував Д. Бурстин. Абстрагуючись від труднощів теоретичного плану, він підсумував загальні ознаки іміджу, що реально складаються на практиці.

Передусім, імідж має бути синтетичним, який би справляв певне враження за допомогою фірмового знака, торговельної марки й сорту товару, а також правдоподібним, достовірним. Нікому не потрібен імідж, якщо він не користується довірою людей. Він має ідентифікуватися з конкретною корпорацією або особою. Щоб бути живим і заслужити більшу популярність, ніж сам оригінал (тобто корпорація як така), він повинен відповідати вимогам здорового глузду. Найкращий шлях до правдоподібності — стримані висловлювання, деякі замовчування. Він має бути пасивним. Оскільки імідж певною мірою відповідає дійсності, то його творець (у даному випадку корпорація) прагне скоріше уподібнитися, ніж робити своєю подобою. Споживачі (потенційні клієнти) також повинні відповідати іміджу. Усі ці співвідношення за своєю суттю є пасивними. Основні зусилля робить не корпорацією взагалі, а експерти й службовці, в обов'язки яких входить його збереження. І якщо імідж уже сформувався, він стає такою важливою реальністю, що вона обумовлює поведінку корпорації, а не навпаки. Спочатку імідж є подобою корпорації, а потім корпорація стає подобою іміджу. Образ корпорації має бути яскравим і конкретним. Він краще спрацює, якщо апелює до почуттів, швидко сприймається, коли зосереджується на певних рисах і висвітлює одну або декілька характерних ознак корпорації. А також спрощеним. Щоб уникнути небажаних ефектів, він повинен бути простішим, ніж об'єкт, який репрезентує. Найбільш ефективний імідж простий і швидко запам'ятовується. Незважаючи на конкретність, образ має бути до деякої міри невизначеним і перебувати десь між почуттями й розумом, між очікуваннями і реальністю. Він повинен вистояти перед непередбаченим розвитком подій, змінами в смаках, відповідати бажанням різних людей.

З усіх наведених характеристик іміджу випливає, що Бурстин не наполягає на тому, щоб імідж давав повне аналітичне уявлення про корпорації. Проте така ціль, як було показано вище, PR-менами і не ставиться. Імідж повинен стати окремою цінністю й використовуватися в будь-якому зручному випадку. **Імідж** — це *враження, створене людиною, компанією або інститутом на одну або кілька груп людей*. Він не малюнок, не калька, не розроблене в дрібних деталях, точне зображення, а скоріше кілька деталей, що чинять емоційний вплив.

11.6.3. Корпоративний імідж

Останнім часом особливий інтерес викликає так званий корпоративний імідж.

Корпоративний, або організаційний імідж — це *образ організації, сформований у суспільній свідомості, цілісне сприйняття організації різними групами людей*.

Імідж компанії, що існує в свідомості співробітників, це її внутрішній образ. Імідж компанії у свідомості клієнтів, конкурентів, партнерів, тобто людей, що не входять у число співробітників, — це зовнішній її образ.

Формуватися імідж починає одразу ж, як тільки компанія виходить на ринок. Проте в більшості випадків у керівників немає ні часу, ні сил, ні грошей, щоб цілеспрямовано його корегувати у бажаному напрямку. У цьому випадку він складається стихійно. Найчастіше стихійний імідж має як позитивні, так і негативні риси. Через це про одні і ті ж самі компанії ми часом чуємо протилежні думки.

Як тільки керівництво компанії задається питаннями, чим відрізняємося від конкурентів, якими засобами може залучити інші групи споживачів, можна говорити про початок формування іміджу.

Цей процес включає кілька етапів. Спочатку необхідно зафіксувати вже сформований імідж. Для цього застосовуються різні методи діагностики, у тому числі опитування, анкетування, спостереження, фокус-групи. На наступному етапі виявляють плюси і мінуси. Виходячи із завдань, позитивними рисами іміджу є ті, що сприяють їх рішенню, а негативними — ті, що перешкоджають вирішувати поставлені завдання. Черговий етап, на якому передбачає визначення заходів з нейтралізації негативних рис і посилення впливу позитивних. Складається програма роботи з іміджем.

Образ компанії з'являється у свідомості споживачів під впливом різних контактів з компанією — як безпосереднього спілкування зі співробітниками, так і знайомства з рекламною продукцією або відвідування виставок та презентацій. Великі компанії прагнуть домогтися зовнішньої однаковості, у поведінці і стилі спілкування співробітників контактної зони. Ціль, що переслідується, — максимально нівелювати індивідуальні особливості співробітників і привернути увагу споживача до компанії. Рекламні послання містять, як правило, пряме й опосередковане повідомлення. Прихована інформація може транслюватися через символіку зображень і кольору.

Робота з іміджем — кропітка й тонка, вона здійснює багато рівнів, процесів і людей у компанії, але в умовах конкуренції без цього не обійтися.

Поняття іміджу організації включає дві складові: описову (або інформаційну), яка є образом організації, і оцінну або пов'язану зі ставленням. Оцінну складову, пов'язану зі ставленням, котра існує, що будь-яка інформація про організацію спонукає до оцінки й емоцій, які можуть мати різну інтенсивність, прийматися або відкидатися.

Люди оцінюють імідж організації через призму свого минулого досвіду, ціннісних орієнтирів, загальноприйнятих норм, принципів тощо.

Образ і оцінка піддаються лише умовному концептуальному розрізненню. У реальності вони нерозривно пов'язані.

Імідж організації може бути позитивним, негативним, нечітким. Метою організації є формування позитивного іміджу. Він підвищує її конкурентоспроможність на ринку, залучає споживачів і партнерів, прискорює продажі й збільшує їх обсяг, полегшує доступ до різних ресурсів — фінансових, інформаційних, людських, матеріальних. Успішний процес формування корпоративного іміджу потребує планування, організації, контролю.

Таким чином, імідж організації можна розглядати як існуючу в свідомості людей систему образів і оцінок.

Невід'ємним атрибутом будь-якої системи є структура.

Структура іміджу організації включає вісім складових:

1. **Імідж товару** (послуги) — уявлення людей про унікальні характеристики, якими, на їхню думку, володіє товар:

- функціональна цінність товару — це основна вигода або послуга, що забезпечує товар;
- додаткові послуги (атрибути) — те, що забезпечує товару відмітні властивості (назва, дизайн, упакування, якість тощо).

2. **Імідж споживачів** включає уявлення про стиль життя, суспільний статус і деякі особистісні (психологічні) характеристики споживачів.

3. **Внутрішній імідж організації** — це уявлення співробітників про свою організацію. Основними детермінантами його є культура і соціально психологічний клімат.

4. **Імідж керівника** або основних керівників організації включає уявлення про здібності, установки, ціннісні орієнтації, психологічні характеристики й зовнішність керівника.

5. **Імідж персоналу** — це збірний, узагальнений образ персоналу, що розкриває найбільш характерні для нього риси.

А. Професійна компетентність:

- мобільність (швидкість і якість обслуговування);
- акуратність у виконанні посадових обов'язків;
- точність виконання роботи;
- поінформованість (готовність надати клієнту довідку з питання, яке його цікавить).
- висококваліфікована професійна підготовка.

Б. Культура:

- комунікабельність (привітність у спілкуванні, усміхненість);
- правильність мови;
- соціально-психологічні характеристики співробітників.

В. Соціально-демографічні і фізичні дані:

- вік;
- стать;
- рівень освіти;
- наявність/відсутність фізичних дефектів

Г. Візуальний імідж:

- діловий стиль в одязі;
- акуратна зачіска;
- обмеження у використанні прикрас і косметики (для жінок).

Імідж персоналу формується на основі прямого контакту зі співробітниками організації. При цьому кожен з них розглядається як «особа», по якій судять про персонал фірми в цілому. Таким чином, важко переоцінити роль співробітників, які працюють безпосередньо з клієнтами, у створення цілісного позитивного іміджу організації.

6. **Візуальний імідж організації** — уявлення про організацію, субстратом яких є зорові відчуття, що фіксують інформацію про інтер'єр офісу, торговельних і демонстраційних залив, фірмову символіку організації тощо.

7. **Соціальний імідж організації** — уявлення широкого загалу про соціальні цілі й роль організації в економічному, соціальному й культурному житті суспільства.

8. **Бізнес-імідж організації** — уявлення про організацію як суб'єкта ділової активності. Його складовою є ділова репутація, обсяг продажів, відносна частка ринку, інноваційність технології, широта асортименту товарів, гнучкість цінової політики тощо. Імідж організації має відносну стабільність.

Основні напрями досліджень іміджу організації:

1. Сформованість іміджу організації.
2. Оцінка окремих компонентів або складових корпоративного іміджу, тобто дослідження:
 - іміджу споживача (клієнта);
 - внутрішнього іміджу;
 - соціального іміджу;
 - бізнес-іміджу;
 - іміджу керівника;
 - іміджу персоналу тощо.

11.6.4. Імідж менеджера

Слово «імідж» вживається як у розмовній, так і в науковій мові.

Під **особистим іміджем** розуміють образ людини, як правило, авторитетний, соціальний статус, що має високу (позитивну) оцінку оточуючих. Так, якщо менеджер сприймається людьми як респектабельна людина, то про нього говорять, що у нього «є імідж».

Серед ділових людей міцно закріпилося усвідомлення того, що імідж необхідний кожному бізнесмену, чиновнику, громадському функціонеру.

Сугестія іміджу

Сугестія — це властивість й уміння людини впливати на інших людей, яка проявляється як не усвідомлено, так і за допомогою спеціальних прийомів. З точки зору діяльнісного підходу до аналізу феномена сугестії в ньому переплітаються два елементи — *упевненість і позитивна енергетика*.

Впевненість

Впевненість у собі є наслідком нашої самооцінки, тобто відчуття того, як ми виглядаємо в очах інших осіб. Кожна людина прагне до того, щоб її любили й поважали. У кожного є почуття власної гідності. Якщо ми бачимо, що люди цінують нас, ми міцніше тримаємося на ногах, намагаємося вдосконалюватися. Якщо ж відчуваємо (або нам здається), що люди відвертаються від нас, ми починаємо сумніватися в собі, а від цього все валиться з рук, нічого не виходить. Навряд чи при такому рівні самооцінки ми зможемо досягти успіху в якій-небудь діяльності. Спробуйте оцінити ступінь упевненості в собі за допомогою тестів, наведених у додатках.

Позитивна енергетика

Енергетика — це психічна сила, здатність людини реалізувати свої можливості, у тому числі силу впливу. Вона може бути як негативною, націленою на придушення об'єкта взаємодії, так і позитивною, спрямованою на спонукання його до морально схвалених дій.

Нас цікавить позитивна енергетика. Отже, енергетика людини формується й накопичується в її психіці. У процесі взаємодії вона передається іншим людям за допомогою поведінкових прийомів. Активну роль тут відіграють зовнішній вигляд, манери поведінки, погляд, голос і мова, міміка й жести.

Зовнішній вигляд

Насамперед це конституція — зріст, вага, статура. У психології виділяють атлети (з розвинутою мускулатурою), мозговиків (худосочних), шлунковиків (з надмірно розвиненим торсом) і диспластиків (з порушеннями в конституції). Особливою категорією є особи низького зросту. Найбільшим ступенем сугестії володіють атлети (175–185 см), найменшим — диспластики (з непропорційними й неповноцінними кінцівками, великими родинними плямами), а також виродки. Низькорослі зазвичай компенсують свої вади завзятою працею, розвитком інтелекту й нерідко домагаються дивовижних успіхів.

Найсильнішим випромінювачем позитивної енергетики є обличчя людини, причому обличчя з гармонійно розвинутими компонентами (чоло, ніс, брови, вуха, очі). Великі родинні плями, диспропорції обличчя сприймаються негативно. Негатив також викликають м'ясисті скули, тонкі довгі губи, квадратне підборіддя (воно вселяє страх), а також надмірно густі брови. Велике значення мають і форми обличчя (голови). Найбільшу сугестивність має обличчя у вигляді злегка витягнутого прямокутника.

Варто мати на увазі, що люди мають у своїй уяві своє сприйняття зовнішності й верхнього одягу. Шаблонів тут немає. Слід пам'ятати одне: якщо конституція й верхній одяг (які повинні гармоніювати) сприймаються позитивно, сугестивність буде високою. Однак про одяг слід говорити окремо.

Манера одягатися

Всім відома досить заявлена прагматична істина: «Про людину спочатку судять по одязі». Чисто й охайно одягнені люди вселяють більше довіри, ніж одягнені абияк, неохайні й нечесані. Водночас не викликають довіри одягнені модерново, а також «упаковані з голочки». Одяг комерсанта, державного службовця, а також громадського функціонера, здатних випромінювати позитивну енергетику, повинен відповідати простим життєвим канонам: чоловікам необхідно носити темні черевики, темні шарпетки, відпрасовані штани, сорочку й краватку; жінкам варто одягатися по-діловому, з ретельно подібними туфлями й сумками. Згідно з усталеними в ділових колах поглядами, від того, як Ви одягнетесь, багато в чому залежатиме стануть Вас слухати інші люди чи ні, зможете Ви керувати ними чи навпаки.

Тут слід мати на увазі одну просту, але досить важливу деталь: манера одягатися залежить від віку, посади й характеру роботи, а стиль — від моди (табл. 11.3).

Хоч і говорять, що проводжають по розуму, але приймають все ж таки по одягу, і одяга є однією з умов того, чи складеться у людей хороша думка про Вас. Рокфеллер почав свій бізнес з того, що купив собі на останні гроші дорогий костюм і став членом гольф-клубу.

Не варто говорити про те, що одяг має бути охайним, чистим і відпрасованим. Але декілька порад з приводу того, як і в яких випадках треба одягатися, ми наведемо.

На прийоми до 20:00 чоловікам можна одягати будь-які костюми але не яскравих тонів. На прийоми що починаються після 20:00, слід одягати костюм чорного кольору.

ШАБЛони ДІЛОВОГО ОДЯГУ ЧОЛОВІКІВ

Колір костюма	Сорочка	Краватка	Черевики	Шкарпетки
Сірий	Біла, світло-блакитна або рожева	Будь-яких кольорів	Чорні	У тон краватки
Темно-сірий	Біла, ясно-рожева	Смугаста, червоно-чорна	Чорні	Чорні
Темно-синій	Біла	У білу, блакитну й червону смужку, темно-бордова	Чорні	Темно-блакитні, темно-бордові
Пісковий	Світло-блакитна, рожева	Темно-блакитна	Ясно-коричневі	Світло-блакитні
Темно-коричневий та коричневий	Біла або бежева, ясно-рожева	Червоно-чорна або в зелену смужку	Коричневі	Коричневі, бордові
Чорний	Біла	Сріблясто-сіра, червоно-чорна	Чорні	Ясно-сірі або чорні, темно-фіолетові

В офіційній обстановці піджак має бути застебнутий. Так приходять до знайомих, в ресторанах, в театр, сидять в президії чи виступають з доповіддю, але при цьому слід пам'ятати, що *нижній гудзик ніколи не застібають*. Розстебнути всі гудзики піджака можна на обіді, вечері або сидячи в кріслі.

Якщо потрібно одягати смокінг (або фрак) — це спеціально вказується в запрошенні; те саме стосується й кольору краватки (*cravate noire, black tie*), при цьому класичною до фракку вважають білу, проте можна й чорну.

Колір чоловічих шкарпеток повинен бути в будь-якому випадку темнішим за костюм, що є переходом від кольору костюма до кольору взуття. Лаковане взуття підходить тільки до смокінгу або фракку. Загальне правило: колір сорочки має бути світлішим за колір костюму, а краватка темнішою за сорочку.

Журнал «Models of the season» рекомендує дотримуватися таких правил:

- піджак (жакет) преферанційний класичний «англійський» (з двома шліцями позаду). На відміну від «європейського» (без шліц) і «американського» (з однією шліцею) він дозволяє своєму власнику бути елегантним як у положенні стоячи, так і сидячи;

- брюки повинні бути такої довжини, аби спереду трохи спускатися на взуття, а ззаду доходити до початку підбору;

- сорочка під піджаком допускається тільки з довгими рукавами. Не слід одягати нейлонові та трикотажні сорочки;

- комір має бути на сантиметр-півтора вище за комір піджака;

- манжет сорочки має виглядати з під рукава піджака не більше ніж на один дюйм (2,54 см) на урочистих заходах і на півдюйма на ділових зустрічах;

- жилет має бути не дуже коротким, ні сорочка, а ні ремінь не повинні виглядати;

- ремінь, природно, виключає підтяжки і навпаки;

- шкарпетки до ділового і святкового костюму підбираються в тон — у жодному випадку не білі і достатньо довгі.

Жінка має значно більшу свободу у виборі фасону одягу й тканини, ніж чоловік. Основне правило, якого слід дотримуватися при виборі одягу, — це відповідність часу й обстановці. Тому не прийнято приймати гостей або ходити в гості в розкішних платтях в денні години. Для таких випадків підійде елегантне плаття або плаття-костюм.

Кольори в одязі

Якщо людина хоче підкреслити білизну свого обличчя, то їй слід вибрати одяг червоного кольору, у будь-яких інших поєднаннях червоний колір пригнічує природний колір обличчя.

Зазвичай колір одягу підбирають з таким розрахунком:

- блондинкам більше підходить синій колір;
- брюнеткам — жовтий;
- білий пасує людям з рожевим відтінком шкіри;
- чорний колір поглинає блиск інших кольорів.

Гарні манери

Одним з основних принципів сучасного життя є підтримання нормальних стосунків між людьми й прагнення уникнути конфліктів. У свою чергу, пошану і увагу можна заслужити лише будучи ввічливим і стриманим. Тому ніщо не цінується так дорого, як ввічливість і делікатність. Проте в житті нам нерідко доводиться стикатися з грубістю, неповагою до іншої людини. Причина в тому, що ми недооцінюємо культуру поведінки людини, її манери.

Манери — це спосіб триматися, зовнішня форма поведінки, поводження з іншими людьми, вживані в мові вирази, тон спілкування, інтонація, характерні для людини хода, жестикуляція навіть міміка.

У суспільстві хорошими манерами вважаються скромність і стриманість, уміння контролювати свої вчинки, уважно і тактовно спілкуватися з іншими людьми. Поганими прийнято вважати звичку голосно говорити, розбещеність в жестикуляції й поведінці, неохайність в одязі, грубість, які проявляються у відвертій недоброзичливості до оточуючих, у зневазі до чужих інтересів і потреб, в безсоромному нав'язуванні іншим своєї волі й бажань, в невмінні стримувати роздратування, в навмисному ображанні гідності оточуючих, в нетактовності, лихослів'ї (ненормативна лексика), вживанні принизливих кличок, прізвиськ.

Тут необхідно підкреслити поділ людей на дві великі групи — на екстравертів й інтравертів. Перші налаштовані на спілкування, взаємодію, соціальну активність. Другі, тобто інтроверти, опікуються в основному своїми внутрішніми проблемами, уникають спілкування, віддають перевагу самотності. Випромінювання сугестивності, а отже, передача позитивної енергії, більше властиві екстравертам.

Слід відзначити, що манери — річ дуже тонка. Можна мати загальне усталено позитивне ставлення до своєї особи з боку інших людей, але якийсь незначний промах, скажімо, неправильне поводження за столом, здатний різко знизити Ваш рейтинг, а отже, й рівень сугестивності.

Манери належать до культури поведінки людини й регулюються етикетом. Етикет передбачає доброзичливе й шанобливе ставлення до всіх людей, незалежно до посади і суспільного становища. Він включає чемне поводження з жінкою, шанобливе ставлення до старших, звертання до старших, форми звернення й вітання, правила ведення розмови, поведінку за столом. У цілому етикет у цивілізованому суспільстві збігається із загальними вимогами ввічливості, в основі яких лежать принципи гуманізму.

Делікатність

Обов'язковою умовою спілкування є делікатність. Вона не повинна бути зайвою, перетворюватися на підслесливість, призводити до нічим не виправданого вихвалання побаченого або почутого. Не слід приховувати, що Ви вперше бачите щось, слухаєте, пробуєте на смак, боячись, що інакше Вас визнають неуком.

Ввічливість

Всім відомі вирази «холодна ввічливість», «крижана ввічливість», «презирлива ввічливість», в яких епітети, додані до цієї прекрасної людської якості, не тільки вбивають її сутність, а й перетворюють її на щось протилежність.

Емерсон визначає ввічливість як «суму маленьких жертв», які ми приносимо людям, що оточують нас, з якими ми вступаємо у ті або інші життєві відносини.

На жаль, абсолютно затертим є прекрасний вислів Сервантеса: «Ніщо не коштує так дешево й не цінується так дорого, як ввічливість». Справжня ввічливість може бути лише доброзичливою, оскільки вона — один з проявів щирої, безкорисливої. Справжня доброзичливості відносно інших людей, з якими доводиться зустрічатися на роботі, вдома, в громадських місцях. З товаришами по роботі, знайомими ввічливість може перейти в дружбу, але доброзичливість до людей взагалі — обов'язкова база ввічливості. Справжня культура поведінки — там, де вчинки людини в будь-яких ситуаціях, їх зміст і зовнішній прояв виходять з етичних принципів моралі й відповідають їм.

Одним з головних елементів ввічливості вважають уміння запам'ятовувати імена. Ось як про це говорить Дейл Карнегі. «Більшість людей не запам'ятовують імена тому, що не хочуть витрачати час і енергію на те, щоб зосередитися, затримати ці імена в своїй пам'яті. Вони шукають для себе виправдань у тому, що дуже зайняті. Проте вони навряд чи більш зайняті, ніж Франклін Рузвельт (колишній Президент США), який знаходив час для того, щоб запам'ятати й при нагоді воскресити в пам'яті навіть імена механіків, з якими йому доводилося стикатися. Він знав, що один з найпростіших, дохідливих і дієвих способів завоювати прихильність оточуючих — це запам'ятати їхні імена і дати їм усвідомлення власної значущості».

Тактовність і чуйність

Зміст цих благородних людських якостей, увага, глибока пошана до внутрішнього світу тих, з ким ми спілкуємося, бажання й уміння їх зрозуміти, відчути, що може дати їм задоволення, радість, або навпаки, викликати у них роздратування, образу. Тактовність, чуйність — це також відчуття міри, якої слід дотримуватися в розмові, особистих і службових стосунках, уміння відчувати межу, за якою від наших слів і вчинків у людина відчуває незадоволену образу, засмучення, а іноді й біль. Тактовна людина завжди враховує конкретні обставини — різницю у віці, статі, суспільному становищі, місце розмови, наявність або відсутність сторонніх.

Пошана до інших — обов'язкова умова тактовності навіть між хорошими товаришами. Вам, напевно, доводилося стикатися з ситуацією, коли на нараді хтось недбало кидає під час виступу своїх товаришів слова «нісенітниця», «неправда» тощо. Така поведінка нерідко стає причиною того, що коли така людина сама починає говорити, то навіть її слушні думки зустрічаються аудиторією з холодком, або навіть негативно. Про таких людей говорять: «Природа відпустила йому стільки пошани до людей, що йому вистачає її тільки на себе». Самоповага без шани до інших неминуче переростає у зарозумілість, чванство.

Культура поведінки так само обов'язкова і з боку нижчестоящего по відношенню до вищестоящего. Вона виражається перш за все в чесному ставленні до своїх обов'язків, в дисциплінованості, а також в шані, ввічливості, тактовності по відношенню до керівника, товаришів по службі. Вимагаючи шанобливого ставлення до себе, частіше запитуйте себе: чи відповідаєте Ви їм тим самим?

Тактовність, чуйність передбачають також здатність швидко й безпомилково визначати реакцію співрозмовників на наші висловлювання, вчинки й у потрібних випадках вибачитися за допущену помилку. Це не тільки не принизить гідність, а навпаки, виключно цінну людську рису — скромність.

Скромність

«Людина, яка говорить тільки про себе, тільки про себе й думає, — стверджує Д. Карнегі. — А людина, яка думає тільки про себе, — безнадійно некультурна, якою би високоосвіченою вона не була».

Скромна людина ніколи не прагне показати себе кращою, розумнішою за інших, не підкреслює свою перевагу, свої якості, не вимагає для себе жодних привілеїв, особливих зручностей, послуг. Разом з тим, вона не повинна асоціюватися ні зі страхом, ні з соромливістю. Це абсолютно різні категорії. Часто скромні люди виявляються набагато активнішими в критичних ситуаціях, але при цьому відомо, що спіркою переконати в своїй правоті неможливо.

Карнегі пише: «Ви можете дати зрозуміти людині, що вона не має рації поглядом, інтонацією або жестом не менш красномовно, ніж словами, але якщо Ви говорите їй, що вона не має рації, то чи зможете Ви її тим самим погодитися з Вами? Ніколи! Бо Ви завдали прямого удару її інтелекту, її здоровому глузду, самолюбству і гідності. Це викличе у неї лише бажання завдати у відповідь удару, але не змінити свою думку. «Наводиться такий факт: під час свого перебування у Білому домі Теодор Рузвельт одного разу признався, що якби він був правий в сімдесяти п'яти випадках із ста, то не бажав би нічого кращого. «Якщо це був максимум того, на що міг сподіватися один з найвидатніших людей ХХ століття, що можна сказати про нас з Вами?» — запитав Карнегі і відповідає: «Якщо Ви можете бути упевнені в своїй правоті хоча б у п'ятдесяти п'яти випадках зі ста, то навіщо Вам говорити іншим, що вони не мають рації».

І дійсно, Вам, напевно доводилося бути свідком того, як хтось третій, що спостерігає за сперечальниками, що розбушувалися, може покласти край непорозумінню доброзичливим, тактовним зауваженням, намагаючись зрозуміти точку зору обох сторін.

Ніколи не слід починати із заяви «Я вам доведу ...». Це рівноцінно тому, вважають психологи, щоб сказати: «Я розумніший за Вас, я збираюся дещо Вам сказати й змусити Вас змінити свою думку». Це виклик. Це провокує Вашого співрозмовника внутрішній спротив і бажання битися з Вами перш ніж ви почали суперечку. Аби щось довести, треба зробити це так майстерно, щоб ніхто цього й не відчув.

Карнегі дотримувався золотого правила: «Людей треба вчити так, начебто Ви їх не повчаєте, і незнайомі речі подавати, як забуті». Спокій, дипломатичність, глибоке розуміння аргументації співрозмовника, добре продумана контраргументація, заснована на точних фактах, — ось вирішення суперечності між вимогами «хорошого тону» при дискусіях і твердості в обстоюванні своєї думки та інтересів.

Наразі майже повсюдно проголошується прагнення до спрощення багатьох умовностей, прийнятих загальносуспільним етикетом. Темпи сучасного життя, соціально-побутові умови, впливають на етикет. Тому багато з того, що було прийнятне ще на початку або в середині ХХ ст., може у ХХІ-ому. видатися абсурдним. Проте кращі традиції етикету, навіть видозмінившись за формою, продовжують жити. Невимушеність, природність, почуття міри, ввічливість, тактовність, а головне доброзичливість до людей — ось якості, які допоможуть в будь-яких життєвих ситуаціях, навіть якщо Ви не знайомі з якимось правилами загальносуспільного етикету, яких існує велика кількість.

Погляд

Це найбільш ефективний шлях передачі сугестивної енергії іншим людям. Спочатку він використовувався для придушення об'єкта впливу. З цією метою були розроблені методи виховання так званого «магнетичного погляду». Відомий «магнетизер» Т. Майнгард (1908) вважав це могутньою зброєю індивідуального й групового впливу. Для оволодіння таким поглядом була створена спеціальна методична система, що складається з серії цілеспрямованих вправ по зосередженню. «Чим більша ваша сила концентрації, тим сильніша привабливість».

Пізніше, коли з'явилася потреба в передачі людям позитивної енергії, подібні методики були лібералізовані й дотепер широко використовуються при діловому спілкуванні.

Голос і мова

Ніщо так ефективно не переносить сугестивність від однієї людини до іншої, як голос і мова. За голосом люди поділяться на три категорії: «Одних можна слухати, інших не можна слухати, а третіх не можна не слухати». Саме ті, кого «не можна не слухати» досить легко передають іншим свої позитивної енергії, а отже й свого реального іміджу. Це насамперед голос.

Голос, — це ми, наш вигляд і думки. Голос має такі властивості, як звучність і гучність, резонанс та тембр.

Якщо голос звучний — це свідчить про впевненість промовця в собі. Приглушений, а також ледь чутний голос говорить про зворотне. На шкалі звучності голосу міститься весь спектр упевненості людини, а отже, її образ для оточуючих. Враження від промовця залежить від якості голосового резонансу, тобто виявлення в голосі таких характеристик як сиплість, шипіння, «рокіт» тощо. Принижена особистість і підлегле становище в житті узгоджуються зі слабким резонансом. Владна натура, розвиваючи у своєму голосі металевий тембр, відрізняється сильним резонансом.

Тембр голосу — це його забарвлення. Воно надає голосу унікального звучання. Тому у світі немає двох голосів, що звучать однаково. За тембром люди добре розуміють, з якими намірами до них звертаються. Якщо голос звучить приємно, виразно, а гучність його відповідає умовам спілкування, то у співрозмовника створюється сприятливе враження від промовця й він прислухається до змісту його промови.

Оцінка голосу

Насамперед оцініть свій голос самі. Для цього приготуйте магнітофон, виберіть книгу, що сподобалася Вам, відкрийте її на будь-якій сторінці. Прочитайте на запис одну сторінку тексту, відтворіть його і оцініть свій голос за двома параметрами: «бажані риси» — небажані риси».

Чи сподобався Вам голос? Чи сподобається він Вашим співрозмовникам? Щоб правильно відповісти на друге запитання, треба опитати 7—8 колег по роботі. Для цього роздайте їм картки і попросайте їх визначити наявність у Вас (на їхню думку) позитивних і негативних характеристик голосу. Висновки зробіть самі.

<p>Бажані риси:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Приємне звучання 2. Сила голосу 3. Варіювання тональністю 4. Виразність звуків 5. Спокій 6. Почуття впевненості 7. Розміреність 8. Дружелюбність 9. Твердість 10. Музикальність 11. Співучість 12. Плавність 13. Дзюркіт 14. Досконалість дикції 15. Терплячість 	<p>Небажані риси:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Неприємне звучання 2. Слабкість голосу 3. Монотонність 4. Змішування звуків 5. Нервозність 6. Непевність 7. Крикливість 8. Командирський тон 9. Плаксивість 10. Гугнявість 11. Повчальність 12. Різкість 13. Хрипота 14. Вади в дикції 15. Примхливість
--	---

Міміка й жести

Ступінь упевненості в собі, а також насиченість особистості позитивною енергією відображаються в ході, позі, міміці, жестах. У зв'язку з цим слід чітко уявляти, як і в якому ступені чванливі невербальні фактори сигналізують про якість вашого іміджу. Своєчасна корекція тут буде доречною.

Розглянуті вище ідеї дають можливість людині усвідомити свої психологічні ресурси й на їхній основі організувати свою поведінку, щоб у кращому світлі подати людям свій імідж. Однак є чимало людей, незадоволених своїм іміджем, які прагнуть змінити його.

Перебудова іміджу

Перебудова власного іміджу — це, по суті, зміна себе. Із педагогіки відомо, що для одержання відчутного результату тут потрібні значні зусилля. Насамперед думки. На думку відомого консультанта з менеджменту Джині Г. Скотт, розумові зусилля допомагають людині усвідомити зміни, які необхідно зробити, для здійснення яких треба вжити певних заходів.

Процес включення в роботу сили думки складається з трьох стадій:

1. *Визначення образу поведіння, мислення і дій.* Тут треба поставити собі запитання: «Як би я хотів змінитися?», «Бути більш сердечним і делікатним, більш чітко діяти, бути впевненим у своїх намірах і діях? Або поводитися якось інакше?»

2. *Складання уявного сценарію поведіння в новій ролі.* У цьому випадку необхідно, як учив К. Станіславський, подумки відпрацювати схему свого поведіння в прийнятій ролі, «прожити» певні відрізки життя «нової людини», якою Ви захотіли стати за сценарієм.

3. *Перетворення прийнятого сценарію в життя.* Це випробування обраної ролі на практиці. Наприклад, якщо за сценарієм треба влягати до людей дружелюбність, то в спілкуванні зі своїми співробітниками треба поводитися відповідно до образу уважної й чуйної людини. Якщо сценарій пропонує проявляти рішучість, то в спілкуванні, особливо при прийнятті рішень, треба йти за шаблоном рішучістю.

11.7. Основні поняття про етикет у роботі менеджера

Етикет — це мистецтво позіхати не відкриваючи рота

(жарт кадрового дипломата)

11.7.1. Поняття про етикет

Моральні норми є результатом тривалого процесу становлення стосунків між людьми. Без дотримання цих норм неможливі політичні, економічні, культурні взаємини, бо не можна існувати, не поважаючи один одного, не накладаючи на себе певних обмежень.

Англию й Францію називають «класичними країнами етикету». Проте батьківщиною його назвати їх ніяк не можна. Неуцтво, поклоніння грубій силі в XV ст. панували в обох державах. Про Німеччину й інші країни тодішньої Європи можна взагалі не говорити, одна лише Італія становила виняток. Облагородження італійського суспільства починається вже в XIV ст. Людина переходила від феодальних звичок до духу нового часу і цей перехід почався в Італії раніше, ніж в інших країнах. Якщо порівнювати Італію XV ст. з іншими країнами Європи, то в очі впадає вищий ступінь освіти, багатства, здатності прикрашати своє життя. А в цей же час Англія, закінчивши одну війну, переходить до іншої, залишаючись до середини XVI ст. країною варварів. У Німеччині лютувала жорстока й непримиренна війна гуситів, дворянство було неосвіченим, панує кулачне право. Франція поневолена й спустошена англійцями. Французи не визнавали жодних заслуг, окрім військових. Вони не тільки не поважали науки, а навіть гребували ними й вважали учених найнікчемнішими з людей.

Отже, тоді як решта Європи топотала в міжусобицях, а феодальні порядки ще досить стійкі, Італія була країною нової культури. Вона справедливо вважається *батьківщиною етикету*.

Етикет — слово французького походження, що означає *зразки поведінки; до нього відносяться правила чемності й ввічливості, прийняті в суспільстві*. Слово «етикет» означає встановлений порядок поведінки у певній соціальній сфері: придворний, дипломатичний, військовий, етикет вищого суспільства, церковний, спортивний, наукових співтовариств; у сфері підприємництва й управління — *діловий етикет*.

Сучасний етикет успадкував звичаї практично всіх народів від сивої давнини до наших днів. У своїй основі ці правила поведінки є загальними, оскільки їх дотримуються представники не тільки якогось певного суспільства, а й різних соціально-політичних систем, що існують в сучасному світі. Народи кожної вносять в етикет свої поправки й доповнення, обумовлені суспільним устроєм країни, специфікою її історичної будови, менталітетом, національними традиціями й звичаями.

Діловий етикет — це той розділ корпоративного етичного кодексу, який легше піддається контролю й регламентації. Іноді від всієї адміністративної ділової етики залишається тільки етикет. Етикет не належить до власне моральних способів регуляції поведінки, тому у філософських етичних словниках він навіть не згадується. Суворо регламентуючи форми зовнішньої поведінки, етикет не залишає людині вибору. Крім того, дотримання етичних норм не торкається моральної свідомості. «Чим більш цивілізованими є люди, тим більше вони є акторами», — говорив Кант.

Етикет є системою детально розроблених правил чемності, що включають форми знайомства, привітання й прощання, подяки і співчуття, культуру мови й уміння вести бесіду, правила поведінки за столом, поздоровлення, подарунки тощо. Усі ці ситуації в діловому етикеті доповнюються правилами поведінки при влаштуванні на роботу й зміні місця роботи, звернення начальника до підлеглих, розмов по службовому телефону, ділового листування, оформлення інтер'єра офісу, відносин чоловіків і жінок у процесі ділового спілкування.

Правила ділового етикету є загальноприйнятими в міжнародному спілкуванні, хоча мають деякі національні й корпоративні особливості.

В організації діловий етикет залежить від того, який стиль спілкування й управління (авторитарний, демократичний, ліберальний тощо) є характерним в цілому, а також від її діяльності, смаків її керівництва і традицій.

Розрізняють кілька видів етикету, основними з яких є:

- **придворний етикет** — суворий порядок, що регламентує форми поведінки, встановлені при монарших дворах;
- **дипломатичний етикет** — правила поведінки дипломатів та інших офіційних осіб на різних дипломатичних прийомах, візитах, переговорах;
- **військовий етикет** — звід загальноприйнятих в армії правил, норм поведінки військовослужбовців у всіх сферах їх діяльності;
- **загальносуспільний етикет** — сукупність правил, традицій та умовностей, які дотримуються громадянами при спілкуванні один з одним.

Більшість правил дипломатичного, військового і загальносуспільного етикету так чи інакше збігаються. Різниця між ними полягає в тому, що дотриманню правил етикету дипло-

матами надається більшого значення, оскільки порушення цих правил може заподіяти збиток престижу країни або її офіційним представникам і призвести до ускладнень між державами.

З підвищенням рівня освіченості й культури народу одні правила поведінки змінювалися. Те, що раніше вважалося непристойним, стає загальноприйнятим, і навпаки. Але вимоги етикету не є абсолютними: дотримання їх залежить від місця, часу й обставин. Поведінка, неприпустима в одному місці й за одних обставин, може бути доречною в іншому місці й за інших обставин.

Норми етикету, на відміну від норм моралі, є умовними, вони мають характер негласної угоди про те, що в поведінці людей є загальноприйнятим. Кожна освічена людина повинна не тільки знати й дотримуватися основних норм етикету, але й розуміти необхідність певних правил і взаємовідносин. Поведінка багато в чому відображає внутрішню культуру людини, її етичні й інтелектуальні якості. Уміння правильно поводитися в суспільстві полегшує встановлення контактів, сприяє досягненню взаємопорозуміння, сприяє добрим, стійким взаєминам.

Слід зазначити, що тактовна і вихована людина поводить себе відповідно до норм етикету не тільки на офіційних церемоніях, а й у побуті. Справжня ввічливість, в основі якої лежить доброзичливість, обумовлена почуттям міри, яка підказує, що можна, а чого не можна робити за тих чи інших обставин. Така людина ніколи не порушить громадський порядок, ні словом, ні вчинком не образить гідності іншої.

На жаль, зустрічаються люди з подвійним стандартом поведінки: один — на людях, інший — удома. На роботі, зі знайомими і друзями вони ввічливі, люб'язні, а вдома не церемоняться, грубі й нетактовні. Це свідчить про невисоку культуру й погане виховання.

Сучасний етикет регламентує поведінку людей у побуті, на службі, в громадських місцях і на вулиці, в гостях і на різних офіційних заходах. Отже, етикет — важлива частина загальнолюдської культури, моральності, яка формувалася упродовж багатьох століть всіма народами відповідно до їхніх уявлень про добро, справедливість, людяність — в сфері моральної культури, та про красу, порядок, побутову доцільність — в області культури матеріальної.

Раніше під словом «світ» («вищий світ», «бо-монд») розуміли інтелігентне, привілейоване й виховане суспільство. «Світ» складався з людей, що відрізнялися розумом, освіченістю, різними талантами, або хоча б ввічливістю. Нині поняття «світ» не існує, проте світські правила поведінки залишаються. Світський етикет — це *знання пристойності*, вміння поводитися в суспільстві так, щоб заслужити загальне схвалення.

Інтелігентність полягає не тільки у знаннях, в умінні сперечатися, поводитися скромно за столом, непомітно допомагати іншим, берегти природу й довкілля. Інтелігентність — це терпиме ставлення до світу та людей.

В основі хороших манер лежить турбота про те, щоб люди не заважали один одному, щоб всі разом почувалися комфортно. Не треба запам'ятовувати сотні правил, а запам'ятати одне — необхідність шанобливого ставлення до інших.

11.7.2. Правила розмови

Уміння спілкуватися — це друга за значущістю річ після вміння одягатися, на яку люди звертають увагу і за якою складається перше враження про співрозмовника.

Розмови має бути плавною і природною, проте аж ніяк не педантичною чи грайливою, тобто можна бути вченим, але не педантом, веселим, але не здіймати галасу, ввічливим, але не утрирувати ввічливість. У розмові слід уникати будь-якої серйозної полеміки, особливо в розмовах про політику та релігію.

Уміння слухати є такою ж необхідною умовою для ввічливої й вихованої людини, як уміння говорити, і якщо Ви хочете щоб Вас слухали, треба самому уважно слухати інших або принаймні вдавати, що Ви слухаєте.

У компанії не слід говорити про себе, доки не попросять, оскільки тільки дуже близькі друзі (та й то навряд чи) можуть цікавитися особистими справами кого б то не було.

11.7.3. Як поводитися за столом

Ми забули те, що споконвіку називалося світськими манерами. Нагадаємо деякі правила поведінки за столом. Перша порада — чоловікам: Ви повинні бути завжди уважні до дам, стежити, щоб їхні тарілки не були порожніми. Проте що стосується вина, то не слід наполягати на тому щоб воно було випите до дна, адже кожна жінка знає свою норму. Не варто також наполягати на своєму виборі напою для дами — дайте їй право самій вирішувати, що саме й скільки вона хоче випити.

Пропонуючи дамі страви, не тягніться через стіл — попросайте кого-небудь передати його Вам. Не кладіть сусідці страви поки не довідастесь, чи можна запропонувати їй цю страву. Якщо Вас попросили передати ніж, виделку або ложку, треба тримати їх у місці з'єднання з рукояткою й поверненими рукояткою у бік того, кому передаєте.

Хліб не слід подавати окремими шматочками або виделкою — передайте всю хлібницю. Господині застілля варто пам'ятати, що спочатку страви пропонують жінкам. Якщо страва порціонна, тарілку підносять ззаду й праворуч від сидячого, а якщо на блюди — то зліва.

Якщо Вам захотілося випити чаю, чашку треба передати господарці разом з блюдцем: так зручніше повернути її Вам назад. Тепер про те, як їдять деякі страви.

Печеня із птиці, так само як і м'ясне, їдять за допомогою ножа й виделки, обрізану кістку відсувають на край тарілки (тільки кістки дрібні птиці, наприклад курчати, можна тримати в руці, попередньо зрізавши м'ясо, наскільки це можливо).

Рибу звичайно не їдять ножем (якщо цей ніж не спеціальний — рибний). У таких випадках користуються двома виделками: вилкою в лівій руці їдять, вилкою в правій — допомагають розчленувати рибу.

Картоплю й овочі, як й іншу м'яку їжу, не ріжуть ножем: відокремлюють шматочки виделкою, яку тримають у правій руці, і допомагають ножем, тримаючи його в лівій. Хліб кладуть на тарілку і їдять не від цілої скибочки, а відламуючи від неї шматочки. Шматочки ковбаси тощо кладуть на хліб виделкою.

Шматки пирога їдять за допомогою ножа й виделки.

Фрукти, запропоновані у вазі, вибирати не дозволяється. Звичайно беруть те, що лежить ближче до Вас.

Закінчивши їсти, ніж і виделку кладуть поруч (не хрест-навхрест) на тарілку, серветку залишають розгорнутою також біля тарілки.

Не треба поспішати розкласти свою серветку, краще зачекати, поки це зроблять інші. Непристойно витирати свої прибори, оскільки цим Ви виказуєте недовіру до господарів, проте це дозволено в ресторанах.

Хліб треба завжди ламати шматочками над своєю тарілкою, щоб не кришити на скатертину, не можна різати його ножем або відкушувати від цілої скибки.

Суп слід вживати не з кінця ложки, а з бічного краю.

Для устриць, омарів та й взагалі для всіх м'яких страв (таких як м'ясо, риба тощо) використовують тільки ножі.

Вважається непристойним їсти фрукти, відкушуючи прямо від них. Потрібно очистити їх ножем від шкірки, розрізати на частини, вирізати серцевину із зернами й лише після цього їсти.

Ніхто не повинен просити, щоб йому першому піднесли блюдо, виявляючи своє нетерпіння. Якщо Вам захотілося пити, то треба простягнути свою чарку до того, хто наливає, тримаючи її між великим вказівним і середнім пальцями правої руки. Не слід залишати в своєму бокалі вино або воду, які можуть при цьому пролитися.

Встаючи з-за столу не слід складати свою серветку. Вважається непристойним від'їжджати негайно після обіду, завжди треба зачекати, принаймні півгодини.

Буфет

Посуд. Столовий посуд поділяється на три частини: столовий, чайний і десертний. Крім того, він розрізняється за видами матеріалів, з яких виготовлений.

Срібло. Як правило посуд зі срібла — це блюда для тістечок, ложки, виделки, ножі, солонки.

Мельхіор (нейзільбер — сплав міді, нікелю, цинку, який нагадує срібло) вживається для виготовлення тих самих видів посуду, що й срібло, але є набагато дешевшим.

Кришталі. З нього зазвичай виробляються графіни, салатниці, рюмки, солонки, склянки, блюдечка, цукорниці, вазочки для фруктів та розетки для варення.

Фарфор, фаянс. Основна маса посуду складається саме з фарфорового або фаянсового посуду. Сюди належать тарілки, чашки, графіни, соусники, блюда, салатниці. Фаянс в основному використовується для грубіших видів посуду (графіни, великі блюда).

Порядок подачі вин

Тут наведені уривки з куховарської книги 1912 року видання. Вражає кількість різноманітних комбінацій подачі одних лише вин. З цього можна зробити висновок, збіднів сам раціон, а також і самі правила етикету сервіровки столу.

Вина до столу подаються або охолодженими, або підігрітими чи просто холодними. Охолодженими подають шампанське, підігрітими — бургонське або лафіти. Решта вин подаються просто холодними.

Подаються вина в такому порядку:

Після бульйону або супу подають мадеру, херес або портвейн.

Після яловичини — пунш, портер, шато-лафіт, сент-естеф медок, марго, сен-жульєн.

Після холодних блюд — марсала, ермітаж, шаблі, го-барсак вейндеграф.

Після рибних блюд — бургонське, макон, нюї, помор, петі-віолет.

За соусами — рейнвейн, сотерн, го-сотерн, мозельвейн ізенгеймер, гохмейер, шато дікем.

Після паштетів — пунш у склянках або шампанське.

Після печені — малага, мускат-люнель, мускат-фронтень, мускат-бутьє.

Бургонське злегка підігрівають в гарячому піску, і взагалі всі червоні вина подаються не дуже холодними. Шампанське ж подається тільки в металевих вазах, наповнених льодом і виймаються пляшки тільки в ту хвилину, коли воно має бути розлите й подане гостям.

Сервіровка столу

Щодо сервіровки столу слід мати на увазі, що не прийнято класти більше трьох виделок або трьох ножів (кожному виду страв має відповідати свій прибор) оскільки всі прибори не використовуватимуться одночасно. Решта ножів, виделок та інших додаткових предметів сервіровки подається у разі потреби, до відповідних блюд. Виделки повинні лежати зліва від тарілки в порядку послідовності подачі страв. Праворуч від тарілки: ніж для закуски, столова ложка, ніж для риби та великий обідній ніж.

Келихи ставляться в такій послідовності справа наліво: келих (стакан) для води, келих для шампанського, келих для білого вина, дещо менший келих для червоного вина й ще менший — для десертного. На найвищий фужер зазвичай кладуть картку з ім'ям і прізвищем гостя, для якого призначене місце.

11.7.4. Візитні картки

Візитна картка у багатьох випадках замінює «посвідчення особи». Зазвичай вона друкується на мові країни, в якій живе власник картки, англійською або мовою країни перебування.

На візитній картці друкується ім'я й прізвище, посада й адреса фірми, в якій людина працює, а також номер телефону (факсу, телексу, адреса електронної пошти, веб-сайту).

Візитні картки вручаються так, щоб людина могла відразу прочитати її, а той, хто подає, повинен тим часом вслух вимовити своє ім'я й прізвище.

На візитних картках дружин проставляється лише ім'я й прізвище.

На візитних картках, надрукованих не українською мовою, по батькові не вказується, оскільки в більшості країн не існує навіть такого поняття.

Написи олівцем в лівому нижньому куті, візитної картки можуть означати:

r.f. — поздоровлення

r.g. — подяка

r.s. — співчуття

r.p. — заочне представлення

r.f.s. — задоволення знайомством

r.p.s. — замість особистого візиту у разі від'їзду

r.f.N.a. — поздоровлення з Новим роком

Візитні картки, які завозяться безпосередньо її власником, загинаються з правого боку (заломлений кут означає особисті відвідини), відіслані візитні картки не загинаються.

На отримані або завезені візитні картки належить відповісти протягом 24 годин.

Візитні картки не повинні бути екстравагантними, не повинні мати золотих обрізів. Шрифт використовується тільки чорний.

11.7.5. Етикет, якого дотримуються в листах

Етикет в листах, по суті, це ті ж формальності, що перетворилися на звичаї. Листи-поздоровлення з Новим роком посилаються наперед, щоб вони були отримані напередодні або в день свята. Цей термін має витримуватися відносно родичів, щодо друзів або близьких знайомих термін поздоровлень може бути розтягнутий і на перший тиждень після нового року, всіх інших можна поздоровляти впродовж усього місяця нового року.

Листи пишуться тільки з одного боку аркуша, зворотний має завжди залишатися чистим.

Етикет не вимагає гарного почерку, але писати нерозбірливо також небажано, як і бурмотіти собі під ніс, розмовляючи з іншими.

Дуже нечемним вважається ставити одну букву з крапкою замість підпису. Яким би не був лист за змістом — діловий або дружній (приватний) — ніколи не слід забувати вказувати адресу й число.

Ніколи не слід писати багатослівно до осіб, що стоять вище або нижче Вас за статусом. У першому випадку своєю багатослівністю можна показати неповагу, та й імовірно довгий лист просто не читатимуть, а в другому випадку довгий лист можуть сприйняти як фамільність.

У мистецтві складати листи дуже важливу роль відіграє уміння відрізнити того, до кого ми пишемо, і вибрати правильний тон листа.

При листуванні слід бути витонченодотепним, пам'ятаючи про те, що за листом люди складають враження про ваші достоїнства й недоліки. Найменша нетактовність у словах і недбалість у висловлюваннях виставляють того, хто пише в неприємному для нього світлі.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:

- 1. Розкрийте зміст поняття культура та мистецтво управління.*
- 2. Охарактеризуйте роль культури менеджменту та її основні функції.*
- 3. Перерахуйте складові культури управління.*
- 4. Назвіть загальні положення та основні поняття корпоративної культури.*
- 5. Дайте визначення управлінської етики.*
- 6. Перерахуйте складові управлінської етики.*
- 7. Що означає поняття «імідж підприємства».*
- 8. Що означає поняття «імідж менеджера».*
- 9. Наведіть основні поняття про етикет у роботі менеджера.*

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Нормативні акти

1. Про мови: Закон УРСР // Відомості Верховної Ради УРСР — 1989 — 9 лист.
2. Про інформацію: Закон України // Правда України — 1992 — 2 жовт.
3. Про підприємства: Закон України // Правда України — 1991 — 7 трав.
4. ГОСТ 6.10.5-87 УСД. Требования к построению формуляра-образца.
5. ГОСТ 6.38-90 УСД. Система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов.
6. ДСТУ 2392-94 Інформація та документація. Базові поняття. Терміни та визначення. К., 1997.
7. ДСТУ 2732-94 Діловодство й архівна справа. Терміни та визначення. К., 1996.
8. ДСТУ 2628-94 Системи оброблення інформації. Оброблення тексту. Терміни та визначення. К., 1996.

Основна література

1. *Адаир Дж.* Эффективный тайм-менеджмент. — М.: ЭКСМО, 2003.
2. *Балабанова Л. В., Сардак О. В.* Організація праці менеджера: Навчальний посібник-К.: Видавничий дім «Професіонал», 2004.
3. *Блейк Р. Р., Моутон Д. С.* Наукові методи управління.- К.: Наукова думка, 1992.
4. *Борсук С. С., Унгер Х.* Стиль управління торгівлею: Текст лекцій. — Киев: Киев. торг.-экон. ин-т, 1989.
5. *Ботвина Н. В.* Офіційно-діловий та науковий стилі української мови: Навчальний посібник. — К.: «АртЕк», 1998.
6. *Будов И. Д.* Руководитель как воспитатель и организатор. — К.: Вища школа, 1992.
7. *Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М.* Організація праці менеджера: Навч. посіб. для студ. екон. вузів. — К.: «Кондор», 2002.
8. *Вичев В.* Нравственная культура руководителя. — М.: Политиздат, 1988.
9. *Гупалов В. К.* Управление рабочим временем. — 2-е изд перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 1998.
10. *Діденко А.* Сучасне діловодство. —К.: Либідь, 2000.
11. *Довгань Л. Є.* Праця керівника, або практичний менеджмент. — К.: ЕксОб, 2002.
12. *Документоведение: Учеб. для вузов.-2-е изд., перераб. и доп./Кушнарченко К.* — К.: «Знання», 2000.
13. *Егоршин А. П.* Управление персоналом. — Нижний Новгород: НИМБ, 1999.
14. *Жаворонкова Г. В., Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М., Туз О. І.* Управління конфліктами в антикризовому менеджменті: Текст лекцій. — К.: Центр учбової літератури, 2008.
15. *Зайверт Л.* Ваше время — в Ваших руках (Советы руководителя). — М.: Экономика, 1991.
16. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководитель без конфликтов. М.: Экономика, 1992.
17. *Зудина Л. Н.* Организация управленческого труда. — М.: ИНФРА-М, 1997.
18. *Іванова І. В.* Менеджер — професійний керівник: Навч. посіб. — К.: Київ. нац. торг.-экон. ун-т, 2001

19. Научная организация труда в управлении трудовым коллективом. — М.: Экономика, 1988.
20. *Ниссинен И., Воутилайнен Э.* Время руководителя: эффективность использования. — М.: Приор, 1998.
21. *Одінцова Г. С.* Керівник у сфері державного управління. Опорний конспект лекцій. — Харків: УАДУ (ХФ), 2000.
22. *Омаров А. М.* Руководитель. Размышления и стиль руководства. — М.: Экономика, 1987.
23. Організація праці менеджера. Опорний конспект лекцій для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки «Менеджмент» / Уклад.: Іванова І. В., Казмерчук-Палашина Н. Г. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006.
24. Секреты умелого руководителя. — М.: Экономика, 1992.
25. *Сібіцька Л. І.* Діловодство: Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2006.
26. *Сібіцька Л. І.* Конфліктологія: Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2007.
27. *Сібіцька Л. І., Сібіцький О. М.* Менеджмент: Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2007.
28. *Сібіцька Л. І.* Лідерство та стиль роботи менеджера: Текст лекцій. — К.: Центр учбової літератури, 2008.
29. *Сібіцька Л. І., Сібіцький О. М.* Тайм-менеджмент: Навчальний посібник. — К.: Кондор, 2008.
30. *Сібіцький О. М.* Антикризовий менеджмент: Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2008.

Додаткова література

1. *Азбука делового общения.* — М.: Экономика, 1992.
2. *Айви А.* Лицом к лицу. Практическое пособие для освоения приемов и навыков делового общения. — Новосибирск: ЭКОР, 1994.
3. *Альманах психологических тестов.* — М.: КСП, 1996.
4. *Андреев В. И.* Саморазвитие менеджера. — М.: Народное образование, 1995.
5. *Андреева В.* Как организовать делопроизводство на предприятии. — М.: Инфра-М, 1997.
6. *Андрійчук В., Бауер Л.* Менеджмент: прийняття рішень і ризик: Навчальний посібник. — К.: КНЕУ, 1998.
7. *Ангудинов Ю. Л.* Хозяйственный руководитель. Стиль и методы работы. — М.: Экономика, 1991..
8. *Атватер И.* Я Вас слушаю: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1984.
9. *Бажин И. И.* Информационные системы менеджмента. — М.: ГУ-ВШЭ, 2000.
10. *Брэмсон Р. М.* Общение с трудными людьми. — К.: Внешторгиздат, 1991.
11. *Васильев Д.* Делопроизводство на компьютере. Практические рекомендации. — М.: Приор, 1997.
12. *Вейлл П.* Искусство менеджмента: новые идеи для мира хаотических перемен. — М.: Новости, 1993.
13. *Власов А. П.* Японский стиль управления и его сравнение с управлением в США и Западной Европе. — М., 1993.
14. *Власов Л. В.* Деловое общение. — Ленинград: Лениздат, 1980.
15. *Власов Л. В.* Секретарь — помощник руководителя. — Л.: Лениздат, 1989.
16. *Вовк Е.* Компьютер для секретарей. — М.: Приор, 1997.
17. *Вудкок М., Фрэнсис Д.* Раскрепощенный менеджер. — М.: Дело, 1991.
18. *Вудкок М., Фрэнсис Д.* Раскрепощенный менеджмер. — М.: Дело, 1991.
19. *Головаха О. І., Паніна Н. В.* Психологія людського взаємопорозуміння. — К.: Політ-видав, 1989.
20. *Грач Л. И.* Идеология обновления и руководитель. — М.: Политиздат, 1990.

21. *Грейсон Д., О'Дейл К.* Американский менеджмент на пороге XXI века. — М.: Экономика, 1991.
22. *Гуревич П. С.* Приключения имиджа. — М.: «Искусство», 1991.
23. *Деловое досье фирмы.* Краткое пособие по делопроизводству. — М.: Маркетинг, 1993.
24. *Донцов А. И.* Психология коллектива. — М.: МГУ, 1984.
25. *Дороти Д.* Паблисити и паблик рилейшнз. — М.: ЮНИТИ, 1998.
26. *Дункан Джек У.* Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. (пер. с англ. В. П. Юденцова). — М.: Дело, 1996.
27. *Емельянов Ю. Н.* Обучение паритетному диалогу. — Л.: ЛГУ, 1991.
28. *Иствуд А. Я.* Вас слушаю...Советы руководителю, как правильно слушать собеседников. — М.: Экономика, 1984.
29. *Иванова І. В.* Менеджмент підприємства. Практикум: Навч. посіб. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2003.
30. *Кирсанова М.* Курс делопроизводства: документальное обеспечение управления. — М.: Инфра-М, 1997.
31. *Коваль А. П.* Ділове спілкування. — К.: Либідь, 1992.
32. *Коваль А. П.* Культура ділового мовлення. — К.: Вища шк., 1997.
33. *Кортис Д.* Найди свой путь в менеджменте. — М.: Дело, 1993.
34. *Кричевский Р. Л.* Если Вы — руководитель. (Элементы психологии менеджмента в повседневной работе). — М.: Дело, 1993.
35. *Кулініченко В. Л.* Ділові папери та документи підприємницької діяльності. — К.: Укр. Центр духов. культури, 1996.
36. *Курицкий Б.* Организация делопроизводства и управления в офисе. — СПб.: СПБ ВНУ, 1997.
37. *Ладанов Н. Д.* Практический менеджмент. Пособие для руководителей предприятий. — М.: Фирма «Яка», 1992.
38. *Ладанов Н. Д.* Управление стрессами. — М.: Профиздат, 1989.
39. *Луговой В. А.* Инвентаризация, документация, отчетность. — М.: Аудит, 1993.
40. *Льюис Д.* Стресс-менеджер: Как сэкономить 10 часов в неделю и уйти от стресса. — М.: Рефл-бук, АСТ, 2000.
41. *Мартыненко Н. М.* Менеджмент фирмы. — К.: МП «Леся», 1995.
42. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992.
43. *Методичні рекомендації до проведення соціометричного дослідження міжособистісних стосунків у колективі з курсу «Конфліктологія» для студентів усіх спеціальностей/Укл. Іванова І. В.* — К.: — КТЕІ, 1994.
44. *Методы и приемы деятельности менеджера и бизнесмена.* — К.: Ин-т праксеологии, 1993.
45. *Мицич П.* Как проводить деловые беседы: Пер с сербско-хорватского. — М.: Экономика, 1987.
46. *Мошек Г. Є.* Організація праці менеджера. — К.: КДТЕУ, 1995.
47. *Мухин Ю. И.* Наука управлять людьми. — М.: Экономика, 1995.
48. *Наумов А. И.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. — М.: Высш. шк., 1996.
49. *Паламар Л. М., Кравець Г. М.* Мова ділових паперів. — К.: Либідь, 2000.
50. *Палеха Ю. І.* Документаційне забезпечення управління. — К.: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 1997.
51. *Палеха Ю. І.* Ключі до успіху. Організаційна та управлінська культура. — К.: Вид-во Європ. ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджм. і бізнесу, 2000.
52. *Панасюк А. Ю.* Управленческое общение. — М.: Экономика, 1990.
53. *Психология и этика делового общения: Учебник для вузов / В. Ю. Дорошенко, Л. И. Зотова, В. Н. Лавриненко и др.; Под ред. проф. В. Н. Лавриненко.* — 2-е изд., переаб. и доп. — М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1997.
54. *Сацков Н. Я.* Практический менеджмент: методы и приемы деятельности руководителя. — Днепрпетровск: Сталкер, 1998.

55. *Скирда Т. І., Статінова М. П.* Етика та психологія ділового спілкування: Метод. рек. — К.: КДТЕУ, 1995.
56. *Стенюков М. В.* Образцы документов по делопроизводству (руководство к составлению). — М.: «ПРИОР», 1996.
57. *Стеттнер М.* Карьера начинающего менеджера. — М.: Гранд Фаир-Пресс, 2003.
58. *Теплер Р.* Как овладеть искусством делового письма. — М.: Изд. объединение «ЮНИТИ» «Аудит», 1997.
59. *Тичи Н., Деванна М.* Лидеры реорганизации. — М.: Экономика, 1990.
60. *Трейси Д.* Менеджмент с точки зрения здравого смысла. — М.: Автор, 1993.
61. *Універсальний довідник-практикум з ділових паперів / С. П. Бирик, І. Л. Михно, Л. О. Пустовіт, Г. М. Сюта.* — К.: Видавн. «Довіра» УНВЦ «Рідна мова», 1997.
62. *Фельзер А. Б., Доброневський О. В.* Техніка роботи керівника. — К.: Вища шк., 1993.
63. *Филонович С. Р.* Лидерство и практические навыки менеджера. — М.: ИНФРА-М, 1999.
64. *Фишер Р.* Подготовка к переговорам. — М.: Филлин, 1996.
65. *Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию, или переговоры без поражения. — М.: Наука, 1992.
66. *Швальбе В., Швальбе Х.* Личность. Карьера. Успех: Психология общения. — М.: Прогресс, 1993.
67. *Шевчук С. В.* Українське ділове мовлення: Навч. посібник. — К.: Літера, 2000.
68. *Шепель В. М.* Имиджология. Секреты личного обаяния. — М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1994.
69. *Щекин Г. В.* Визуальная психодиагностика: Познание людей по их внешности и поведению. — К.: МАУП, 1996.
70. *Ягер Д.* Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса. — М.: Джон Уайли энд Санз, 1994.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Ліана Іванівна СКІБІЦЬКА

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Керівник видавничих проєктів – Б. А. Сладкевич

Коректор – С. С. Савченко

Дизайн обкладинки – Б. В. Борисов

Підписано до друку 04.09.2010. Формат 70x84/16.

Друк офсетний. Гарнітура PetersburgC.

Умовн. друк. арк. 21.

Наклад 600 прим.

Видавництво “Центр учбової літератури”

вул. Електриків, 23

м. Київ, 04176

тел./факс 425-01-34, тел. 451-65-95, 425-04-47, 425-20-63

8-800-501-68-00 (безкоштовно в межах України)

e-mail: office@uabook.com

сайт: WWW.CUL.COM.UA

Свідоцтво ДК №2458 від 30.03.2006