МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Криворізький фаховий коледж
Національного університету «Київський авіаційний інститут»

**КОНСПЕКТ**
лекцій з навчальної дисципліни
**«ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА»**
(назва навчальної дисципліни)

для спеціальності
D3 Менеджмент
(код та назва спеціальності)

Склав: викладач, к.е.н., доцент Паустовська Т.І.
(прізвище та ініціали)

Конспект обговорений
на засіданні циклової комісії
менеджменту, логістики та транспортної
інфраструктури
(назва циклової комісії)

Протокол № 13 від «16» 08 2026 р.
Голова циклової комісії
_____ Смирнова Н.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Кривий Ріг
2026

## РОЗДІЛ №1. «ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ФАХІВЦІВ З МЕНЕДЖМЕНТУ»

### Лекція № 1.1. «Суть і зміст праці менеджера»

**План**

1. Праця менеджера як специфічний вид трудової діяльності
2. Складові теорії організації праці менеджера
3. Функціональний квадрат менеджера

**1. Праця менеджера як специфічний вид трудової діяльності**

Праця менеджера – це цілеспрямований специфічний вид розумової діяльності щодо забезпечення ефективної роботи керованої системи. Організацію праці менеджера слід розуміти як процес підготовки і здійснення відповідних заходів, спрямованих на досягнення поставленої перед системою мети. 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 системи управління. 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 його 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.

***Об'єктом*** організації праці менеджера є людина як складна біосоціальна і духовна система Об'єктом праці менеджера є персонал керованої системи та відносини, які складаються у ньому в процесі виконання певних функцій..

***Предметом*** – діяльність людини із самоуправління своєю працею під час досягнення поставлених цілей. Необхідною умовою формування теорії організації праці менеджера як складової частини науки організації праці є точне визначення її предмета, меж і напрямів вивчення, форм і методів дослідження Предметом праці менеджера є інформація про об'єкти управління і зовнішнє середовища.

**2. Складові теорії організації праці менеджера**

Передумовами становлення і розвитку теорії та практики менеджменту визначається тим, щочас вимагає зміни правил суспільного розвитку, де людина як основний компонент будь-якої організації переміститься в центр уваги тих, хто займається організацією управління персоналом на всіх рівнях розвитку управління. Сучасні концепції організації праці як окремого менеджера, так і персоналу великих організаційних систем є цілісною теорією, яка містить положення про те, що основа управління складними системами – це самоуправління, і людина (менеджер) є центральним елементом цієї системи. При цьому менеджер як біосоціальна і духовна система має підсистеми, що працюють в автоматизованому режимі, здатні до самоорганізації, саморегуляції, самомотивації тощо. Людина як система може здійснювати свій розвиток цілком самостійно. На сьогодні теорія організації праці людини виходить на новий етап розвитку. Складність і різноманіття законів організації праці як підсистеми суспільства, підвищення відповідальності керівників за результати своєї діяльності й зумовлюють виділення теорії організації праці менеджера (людини) у відносно самостійну дисципліну

Менеджмент, це процес діяльності людини напрілений на застосування внутрішніх і

зовнішніх ресурсів для управління іншими людьми, організацією і процесами.

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

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

Характерні ознаки діяльності:

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

Розглянемо сім ключових елементів у структурі трудової діяльності:

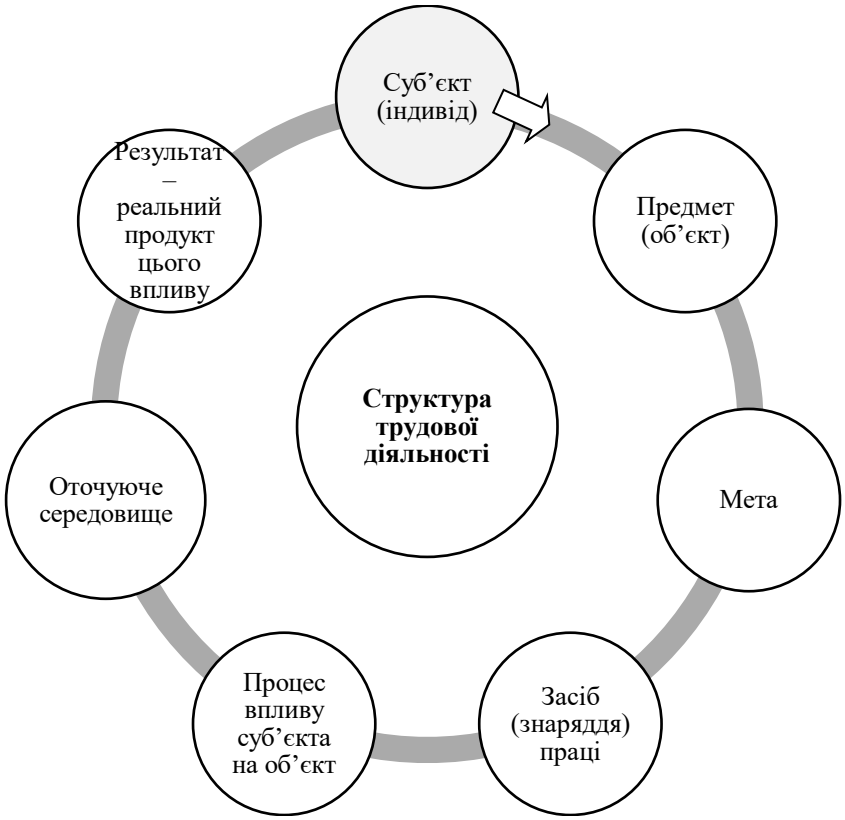



Рис. 1 – Структура трудової діяльності

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.

Сучасні концепції організації праці як окремого менеджера, так і персоналу великих організаційних систем є цілісною теорією, яка містить положення про те, що ***основа управління складними системами – це самоуправління, і людина (менеджер) є центральним елементом цієї системи***.

При цьому менеджер як біосоціальна і духовна система має підсистеми, що працюють в автоматизованому режимі, здатні до самоорганізації, саморегуляції, самомотивації тощо. Людина як система може здійснювати свій розвиток цілком самостійно.

На сьогодні теорія організації праці людини виходить на новий етап розвитку. Характерною рисою розвитку науки про ефективну людську діяльність є інтенсивний процес її диференціації.

Сформувалася наука ***праксеологія***, об'єктом дослідження якої є цілеспрямована діяльність людини з погляду її вдосконалення. З'явилася особлива галузь знань – ***акмеологія*** – зумовлена потребою суспільства у високому професіоналізмі фахівців, у створенні умов максимального їхнього самовираження і творчої самореалізації.

Акмеологія, яка вивчає фактори, що стимулюють або стримують розвиток людини, досягнення нею висот («акме») особистісного і професійного розвитку, може стати ідеологічною основою для організації праці менеджера.

Складність і різноманіття законів організації праці як підсистеми суспільства, підвищення відповідальності керівників за результати своєї діяльності й зумовлюють виділення теорії організації праці менеджера (людини) у відносно самостійну дисципліну.




Рис. 2 – Складові теорії організації праці менеджера

Теорія організації праці менеджера є сумою знань про самоуправління людини, яка виконує управлінську функцію, про закони (закономірності) функціонування і розвитку людини як біосоціальної та духовної системи, принципи, методи, технології, прийоми вирішення нею завдань у процесі досягнення поставлених організацією цілей. ***Вона призначена для виявлення найефективніших шляхів і засобів досягнення менеджером (людиною) життєвих цілей.***

Виконувати управлінські функціїпрацівник користується знаннями теорії менеджменту.

**3. Функціональний квадрат менеджера**

***Менеджмент*** – це послідовне и цілеспрямоване використання ефективних методів,

прийомів і технологій самореалізації і саморозвитку свого творчого потенціалу.

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

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

Розгдянемо процес менеджменту в аспекті послідовності виконання конкретних функцій (рис. 3)

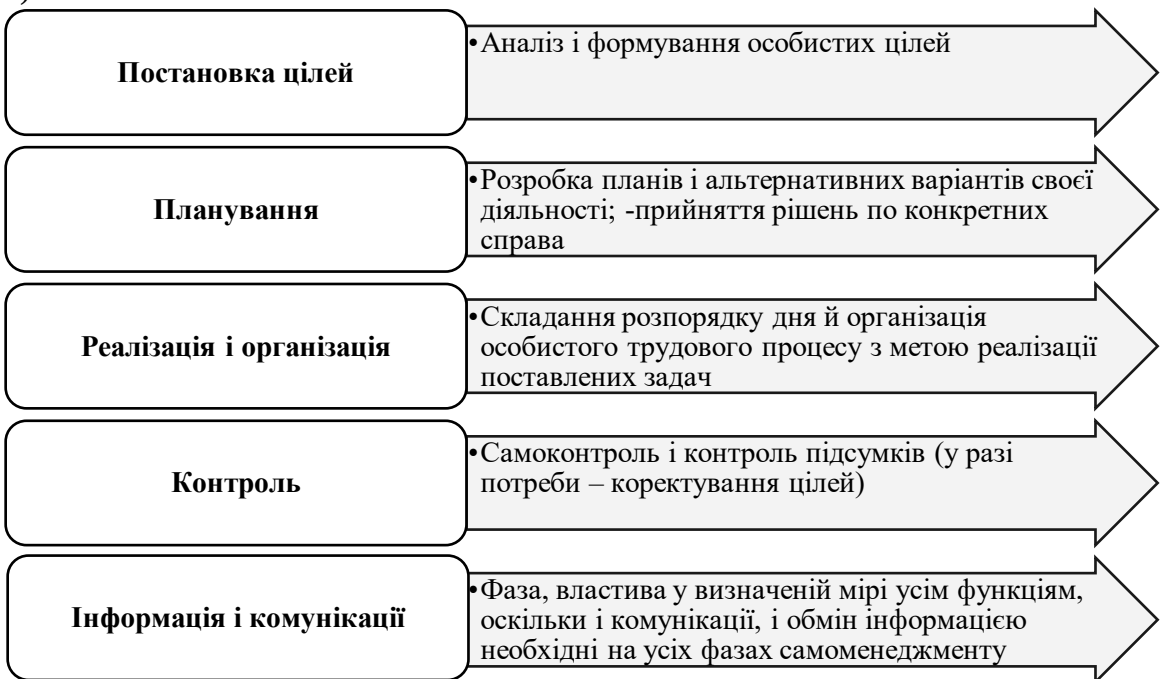



Рис. 3 – Процес менеджменту в аспекті послідовності виконання конкретних функцій

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

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

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

Крім фундаментальних та загальнотеоретичних знань в обсязі, необхідному для вирішення завдань управління, знань з дисциплін економічного циклу.

Розглянемо коло спеціальних знань з проблем за визначеними напрямками, які є фундаментальною потребою для будь якого менеджера (рис. 4).

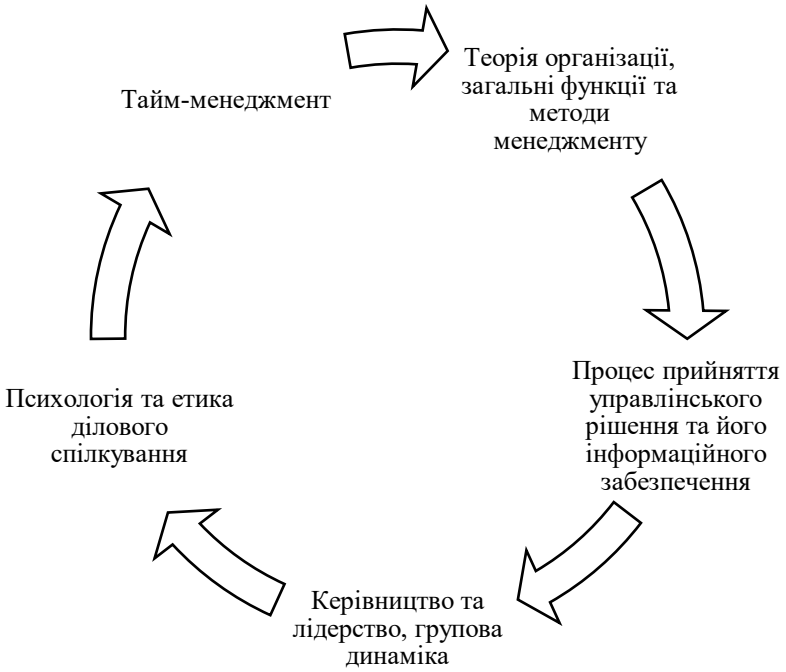



Рис. 4 – Коло спеціальних знань менеджера

Організація праці менеджера як складова теорії організації виконує ***пізнавальну і прогнозну*** функції.

***Пізнавальна*** функція виявляється в розкритті сутності процесів організації праці менеджера, їх закономірностей, поясненні основних властивостей і взаємозв'язків складових досліджуваного предмета.

***Прогнозна*** функція полягає у визначенні тенденцій подальшого розвитку управлінської діяльності.

Під час виконання основних завдань теорії організації праці менеджера формується функціональний квадрат (рис. 5).



Вивчення й узагальнення досвіду самоуправління життєдіяльністю і діяльністю менеджера (людини) при досягненні своїх цілей



Виявлення і дослідження закономірностей, властивих організації праці менеджера, визначення принципів, розроблення технологій вирішення



Розроблення рекомендацій в галузі організації праці менеджера, підготовки людини до активної життєвої позиції



Розроблення методів дослідження проблем організації праці менеджера, виявлення нових вимог і тенденцій розвитку

Рис. 5 – Функціональний квадрат менеджера

Ці завдання можуть бути вирішені лише за умови:

• розроблення рекомендацій на основі фундаментальних досліджень у сфері методології, біології, психофізіології, соціальної психології, теорії управління і теорії діяльності, праксеології, акмеології, валеології та інших наукових дисциплін;

• системодіяльнісного підходу до розроблення і реалізації програм навчання і підготовки менеджерів до діяльності та життя;

• готовності менеджера сприймати рекомендації науки та передової практики.

**Питання для самоконтролю:**

1. Надайте визначення поняттю «праця менеджера».
2. Яка мета праці менеджера?
3. Назвіть об'єкт і предмет праці менеджера.
4. Які передумови розвитку теорії та практики менеджменту?
5. На що спрямований менеджмент як вид людської діяльності?
6. Назвіть характерні ознаки трудової діяльності людини.
7. Розкрийте сутність елементів структури трудової діяльності людини.
8. Що є об'єктом вивчення праксеології і акмеології?
9. З яких елементів складається теорія організації праці менеджера?
10. Як трактували поняття «менеджмент» різні науковці?
11. Назвіть елементи процесу менеджменту і надайте їм характеристику.
12. Які професійні якості повинен мати менеджер?
13. Розкрийте практичний зміст функцій менеджменту?
14. Назвіть складові «функціонального квадрату» менеджменту.

## Тема № 1.2. «Ролі та вимоги до менеджера»

### План

1. Роль, суть та зміст
2. Рольова поведінка менеджера. Класи ролей менеджера
3. Управлінські ролі

### 1. Роль, суть та зміст

Роль – це набір певних поведінкових правил. Роль менеджера – це комплекс зразків поводження, пов'язаних з виконанням його 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 техніка-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 оргтехзаходів;
- 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 *техніка-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.

**2. Рольова поведінка менеджера. Класи ролей менеджера**

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 (рис. 1)




Рис. 1 – Рольова модель діяльності керівника

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.

**3. Управлінські ролі**

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, 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:

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.

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 виконавців, 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).

Торкаючись змісту роботи менеджера можна знайти одну спільну рису управлінської роботи: ролі керівника. Роль, за визначенням Мінцберга, «це набір певних правил поведінки, які відповідають конкретній установі або конкретній посаді». Особистість може впливати на характер виконання ролі, але не на її зміст. У своїх роботах Мінцберг виділяє 10 ролей, які, на його думку, приймають на себе керівники в різні періоди. Він класифікує їх в рамках трьох великих категорій: міжособові ролі, інформаційні та ролі щодо прийняття рішень. Ролі не можуть бути незалежні одна від одної, навпаки, вони взаємозалежні і взаємодіють для створення єдиного цілого. Загальні вимоги до керівника (менеджера) містяться в законодавстві про працю, правилах внутрішнього розпорядку та інших документах, а спеціальні вимоги викладені в кваліфікаційних довідниках, службових інструкціях та деяких інших нормативних актах. Але ці вимоги мусять бути конкретизовані стосовно певної посади та умов, в яких доведеться працювати менеджеру. 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».

Таблиця 1 – Десять управлінських ролей (за визначенням Мінцберга)

| Роль | Опис |
|---|---|
| ***Міжособистісні ролі*** | |
| Головний керівник | Символічний голова, в обов'язки якого входить виконання звичайних завдань правового чи соціального характеру |
| Лідер | Відповідальний за мотивацію і активізацію підлеглих, за добір, підготовку працівників і пов'язані з цим обов'язки |
| З'єднувальна ланка | 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 | Шукає можливості самої організації поза її межами, розробляє і запускає «проекти по удосконаленню, які приносять зміни, контролює розробку визначених проектів |
| Ліквідатор порушень | Відповідає за коректуючі дії, коли організація опиняється перед необхідністю важливих і непередбачених порушень |
| Розподілювач ресурсів | Відповідальний за розподіл всіх можливих ресурсів організації, що фактично веде до прийняття чи схвалення всіх значних рішень в організації |
| Той, хто веде переговори | Відповідальний за представництво організації на всіх важливих переговорах |

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).

У якості основних для антикризового лідера можна виділити такі ролі.

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

***Натхненник.*** Антикризовий лідер обов'язково повинен надихати. У стислих часових рамках неможливо домогтися результату без підтримки всього колективу. Ось чому в процесі реорганізації компанії лідерову необхідно створити згуртовану команду однодумців. Саме роль натхненника найбільше сприяє інтеграції цілей, формуванні 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, паблісіті 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 вузловою ланкою на перетині різних інформаційних потоків. На етапі фінансовоекономічного 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 недискретна: 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.

**Питання для самоконтролю:**

1. Надайте визначення поняттю «роль менеджера».
2. Назвіть ролі менеджера.
3. Які функції виконує керівник в ролі інженера-спеціаліста?
4. Виконання яких функцій передбачено для ролі організатора виробничої діяльності?
5. Назвіть функції керівника при виконанні ролі службовця-техніка.
6. Які функції має виконувати керівник в ролі техніка-виконавця?
7. Надайте визначення поняттю «рольова поведінка».
8. Чим є цільові і підтримуючі ролі менеджера?
9. Назвіть та розкрийте практичний зміст елементів рольової моделі діяльності керівника.
10. У яких ролях може виступати менеджер в системі суспільного виробництва?
11. Назвіть ролі менеджера згідно Т. Шраменка.
12. На які види розподіляються операції трудової діяльності управління?
13. Назвіть цикли, на які розподіляються посадова діяльність управлінських працівників.
14. Яка сутність теорії рольового підходу до змісту управлінської діяльності Г. Мінцберга? Назвіть ролі менеджера згідно цього підходу.
15. Назвіть доповнення до теорії Г. Мінцберга згідно Д. Бодді і Р. Пейтона.
16. Які ролі повинен виконувати антикризовий лідер? Яке їх практичне значення?
17. За яких умов відбувається реалізація ролей антикризового менеджера?

## Тема № 1.3. «Менеджер, його стиль та методи управління»

**План**

1. Стиль управління як спосіб поведінки керівника
2. Класичні види стилів
3. Методи управління

### 1. Стиль управління як спосіб поведінки керівника

*Стиль управління* – це манера та спосіб поведінки керівника у стосунках з персоналом. Є багатоваріантна класифікація стилів управління, які поділяються за одним або кількома критеріями. При здійсненні своїх функцій менеджери використовують різні прийоми. Але багаторазове повторення одних і тих же прийомів формує його конкретний стиль у роботі. Використання конкретного стилю керівництва обумовлюється дією двох основних факторів – ситуації і особистих якостей менеджера.

*Класичні види стилів*: авторитарний (одноосібний) стиль; демократичний стиль керівництва; ліберальний стиль керівництва. В основу класифікації індивідуальних стилів керівництва покладено характер відносин між менеджером і підлеглими працівниками.

*Методи управління* – це сукупність прийомів, за допомогою яких досягається мета на багатьох етапах виконання управлінських рішень. їх можна класифікувати за різними ознаками:

1) за характером етапів управлінської діяльності методи управління поділяються на методи підготовки, ухвалення, організації, контролю за виконанням управлінських рішень;

2) за характером етапів здійснення впливу на виконавців: економічні, організаційно-розпорядчі, правові та соціально-психологічні методи;

3) за характером впливу на виконавців: на методи прямого і непрямого впливу;

4) за характером застосування: загальні і спеціальні.

На практиці в кожному конкретному випадку методи чи їхні комбінації мають відповідати поставленим меті та завданням, а також загальним параметрам їхнього досягнення.

*Стиль керівника* – сукупність прийомів впливу керівника в його діяльності; манера поведінки відносно підлеглих, щоб зробити на них вплив з метою досягнення цілей організації.

Поняття стилю доцільно застосовувати насамперед стосовно особистості керівника. Причому індивідуальний стиль є особливою формою поєднання виробничої функції керівника з його функцією регулювання особистих взаємовідносин між членами підпорядкованого йому колективу. До суб'єктивних якостей керівника, які визначають стиль його керівництва, відносять інтелект, загальну культуру, рівень професійної майстерності, особливості характеру і темпераменту, моральні якості та ін.

Об'єктивно стиль керівника диктується насамперед усвідомленою метою, яка визначає спосіб і характер його дій і якій він повинен підпорядковувати свою волю. Виходячи з цього, об'єктивні складові стилю такі:

- закономірності управління;
- специфіка (функціональне призначення) сфери конкретної діяльності;
- вимоги, які висуваються до керівників суспільством щодо їхньої компетенції, діловитості, відповідальності, особистих якостей, моралі, темпераменту, характеру тощо;
- соціально-психологічні риси виконавців (вік, стать, кваліфікація, професія, інтереси та потреби тощо);
- специфіка системи (її цілі та завдання, управлінські структури і технологія управління, функціональний зміст діяльності керівника);
- виробниче середовище (технологічний рівень виробництва, форми організації праці, забезпеченість виробничими ресурсами);
- особливості керованого коллективу (структура та рівень підготовленості, характер

формальних і неформальних взаємовідносин, традиції та ціннісні орієнтації);

- рівень ієрархії управління;
- способи та прийоми управління, які використовуються вищими керівниками.

Зазначені складові стилю визначають особливості поєднання в діяльності керівника господарської системи виробничої функції і функції регулювання взаємовідносин у колективі, природу традицій і прийоми спілкування, що склалися в ньому, а тим самим і стиль роботи.

Стиль, якого додержує керівник, постійно перебуває в полі зору його підлеглих. Він певним чином оцінюється та сприймається ними. Багато наслідують свого керівника, намагаються його копіювати. Тому стиль роботи підлеглих атестує їхніх керівників так само переконливо, як поведінка дітей – їхніх батьків.

**2. Класичні види стилів**

**Стиль керівництва** залежно від ступеня делегування повноважень можна поділити на:

- **директивний (вказівний)** – негайне виконання підлеглими вказівок керівника без прислухання до їхніх міркувань;
- **авторитарний** – керівник сам вирішує, що і як необхідно зробити, домагаючись певної ініціативи від підлеглих;
- **демократичний** – рішення приймаються після обговорення;
- **делегуючий** (який наділяє повноваженням) – члени групи працюють практично самостійно.

Вони забезпечують високу гнучкість у визначенні цілей і завдань, визначають шляхи і способи виконання завдань та вирішення проблем.

Кожен з перелічених стилей має свої переваги і недоліки.

***Директивний стиль*** має такі переваги:

- короткотермінова ефективність, швидкість;
- чітке підпорядкування – працівники знають, хто керівник і що треба зробити;
- може бути дуже продуктивним, особливо на короткі терміни.

До недоліків відносяться:

- працівникам цей стиль не подобається;
- стримує професійне зростання і розвиток;
- може призвести до високої плинності кадрів;
- можна втратити потенційно вагомі ідеї з боку працівників.

Цей стиль підходить:

- коли виникають нові завдання;
- коли цілей не досягнуть;
- коли треба негайно виконати роботу;
- коли працівник неохоче береться за виконання роботи;
- якщо завдання великою мірою орієнтоване на результат

***Авторитарний стиль*** застосовується, коли працівник або підлеглий поступово набуває досвіду і компетенції, починається залучення його до прийняття рішень. Стосунки з працівником у прийнятті рішень стають партнерськими.

Переваги:

- ефективність і своєчасність;
- зрозуміло, хто є відповідальним;
- можна здійснювати владні повноваження без залякування;
- розвиває працівників, які не мають достатнього досвіду;
- дає більше гарантії прийняття правильного рішення.

Недоліки:

- не сприяє професійному зростанню освічених працівників;
- деяким досвідченим працівникам може не подобатись або викликати у них образу;

• може призвести до плинності кадрів, коли працівники набудуть достатнього досвіду роботи.

Підходить:

• коли працівник набуває досвіду та знань;

• коли працівник певною мірою обізнаний у своїй роботі;

• коли працівника потрібно спрямовувати та сприяти йому.

При ***демократичному стилі*** працівник бере на себе основну частину відповідальності та обов'язків, відбувається перехід до співпраці.

Працівник бере на себе основну частину відповідальності та обов'язків, і Ви від авторитарного стилю переходите у разі потреби до співпраці.

Переваги:

• сприяє залученню працівників до розв'язання виробничих проблем;

• є можливості для професійного зростання працівників;

• підтримує певний час відчуття задоволення у працівників.

Недоліки:

• забирає у менеджера багато часу;

• той, хто не справляється зі своїми обов'язками, може саботувати цілі організації, в якій працює;

• думка більшості не завжди найкраще відповідає інтересам організації;

• зміни стають джерелом конфліктів, і працівники можуть намагатись уникнути змін.

Підходить:

• коли працівник висококомпетентний;

• коли працівник і керівник поділяють ідеї та рішення.

При ***делегуючому стилі*** працівник (підлеглий) знає, що відповідальність повністю покладена на нього.

Переваги:

• стимулює професійне зростання та набуття досвіду працівниками;

• підтримує тривалий час продуктивність праці;

• позитивно сприймається досвідченими працівниками; ефективний, якщо підлеглі є вашими послідовниками-однодумцями;

• максимально стимулює творчі зусилля;

• вивільняє час для менеджера.

Недоліки:

• не буде ефективним, якщо підлеглі або не мають бажання, або не можуть виконувати роботу;

• можуть виникнути проблеми у стосунках із сильними особистостями, які зловживають владою.

Підходить:

• коли працівник здатний взяти відповідальність за прийняття і реалізацію рішень на себе;

• коли у працівника є інтерес і бажання приймати рішення і виконувати його.

Стиль керівництва перебуває у тісному співвідношенні і взаємодії з методами управління.

**3. Методи управління**

Методи управління – це засоби та прийоми впливу керівника на колектив для більш повного використання можливостей, які є для вирішення поставлених перед ним завдань. На колектив можна впливати двома основними способами: примусом та стимулюванням (мотивацією).

У першому випадку колектив примушують виконувати те, що від нього потрібно, в другому – він практично сам виконує необхідне, оскільки в цьому заінтересований.

Залежно від переважання тих чи інших способів можна визначити і методи керівництва як регламентуючі і стимулюючі (мотиваційні).

***Регламентуючі методи*** створюють групу адміністративно-організуючих методів (їх називають організаційно-розпорядчими, директивними, правовими і т. д.); ***стимулюючі методи*** можна розділити на дві групи: економічні (матеріально стимулюючі) і соціально-психологічні методи (виховні, морально стимулюючі).

Суть ***організаційно-адміністративних*** методів полягає в тому, що вони передбачають прямий вольовий вплив керівників на колектив. При цьому повинно бути забезпечене беззаперечне виконання наказів, розпоряджень і вказівок керівників у рамках закону.

***Економічні і соціально-психологічні*** методи носять характер побічного (не прямого) впливу на колектив.

***Організаційно-адміністративні методи*** базуються на двох методах: керівництво на основі інструкції та контролю, керівництво на основі делегування.

При першому методі керівники не делегують свої повноваження підлеглим. Це яскравий приклад авторитарного стилю керівництва. Активність підлеглих пригнічена і не розвивається. Але і цей метод може дати хороший результат у тому разі, коли цілі чітко визначені, є ресурси, технологія відпрацьована. Потрібна тільки чітка і якісна робота.

Зміст і завдання другого методу – перевести керівництво і відповідальність на більш низький рівень. Те, що може вирішуватись на нижніх рівнях, те і повинно там виконуватися. Але система контролю повинна працювати. Делегування має три складових:

— чітка постановка завдання;

— строге визначення рамок прийняття рішень, зокрема фінансових;

— чітке розмежування відповідальності.

Стимулюючі методи основані на керівництві за допомогою мотивації і керівництві, яке націлене на результати.

Перший метод оснований на задоволенні вимог, інтересів, настрою, особистих цілей співробітників, а також на можливості інтеграції потреб людини з цілями організації, яка стає для нього рідним домом.

В основі другого методу – задання результатів при децентралізованій системі керівництва, тобто кожному підрозділу пропонується досягнення конкретних результатів. Керівник такого підрозділу повинен взяти на себе такі обов’язки:

- вносити відповідний вклад в одержання економічних результатів.
- брати на себе відповідальність за концентрацію зусиль у використанні сприятливих можливостей для одержання значних результатів.
- бути прихильним систематичному, цілеспрямованому і органічному виконанню завдань на своєму участку роботи і в організації в цілому.

Стиль і методи керівництва завжди пов’язані з конкретним управлінням в організації. Розглянемо основні складові частини ефективного керівництва.

Першою умовою ефективного керівництва є колегіальність. При колегіальності керівництва найбільш багатогранно розкривається і розвивається ініціатива працівників, панує спокійна трудова обстановка, свідома дисципліна. Взаємовідносини членів колективу, у тому числі з керівником, мають діловий характер, а якщо виникають конфлікти, керівник вирішує їх, не порушуючи добрих взаємовідносин.

У деяких системах управління дотримуються думки, що керівник повинен бути сильною особистістю, основна якість якої – воля, тоді як від підлеглих вимагається тільки старанність у виконанні завдань. Однак у сучасних умовах замість вольового підходу дедалі більшого значення і застосування набуває інтелектуальний підхід до вирішення пробле м, який ґрунтується на довірі до людей, враховує їхні завдання, досвід, творчий потенціал.

Наступною складовою частиною ефективного стилю керівництва є вміння втілювати в життя намічені програми. Діяльність керівника завжди перебуває у сфері прискіпливої уваги громадськості, особливо тоді, коли він виступає на зборах, нарадах чи в іншій формі публічно

висловлює своє ставлення до певних політичних, економічних чи виробничих питань. При цьому важливо не тільки правильно формулювати положення, а й зрозуміло і переконливо донести їх до слухачів.

Важливою складовою частиною ефективного стилю керівництва є єдність слова і діла в діяльності керівника. Практика показує, що найвищих успіхів у праці досягають ті керівники, які завжди керуються цим принципом. Відповідальне ставлення до власних планів господарської діяльності, вірність взятим зобов'язанням, неодмінне доведення початої справи до кінця – характерні риси ефективного стилю роботи.

Складовою частиною ефективного стилю керівництва є також компетентність керівника в дорученій справі.

Поряд з діловими якостями керівника велике значення для формування його стилю керівництва мають і моральні якості. Безумовною вимогою до кадрів управління є їхня чесність і правдивість перед колективом і окремими його членами. Намагання обдурити членів колективу чи ділових контрагентів, заплутування звітності, несвоєчасне подання даних вносять елементи хаосу в управління, завдають економічної шкоди організації і моральних збитків членам колективу. Неухильне позбавлення від подібних явищ – важлива умова сучасного стилю керівництва.

Якість керівництва багато в чому залежить від творчого підходу до справи. Керівник повинен генерувати ідеї, виявляти самостійність, сміливо вести пошук.

Суттєвою рисою керівника є його постійне прагнення вдосконалювати всі сторони своєї діяльності. Кожний керівник повинен пам'ятати, що систематична праця над собою, оволодіння новими методами організації й управління, вивчення і впровадження передового досвіду, досягнень науки і техніки – його найважливіший обов'язок. Сучасний стиль керівництва забезпечується діловитістю, знаннями, досвідом, умінням працювати з людьми, завойовувати їхнє довір'я, очолювати їх працю.

Практично сучасний стиль керівництва повинен відповідати певним вимогам, основними з яких є такі:

- обґрунтований розподіл повноважень і відповідальності між окремими ланками і працівниками апарату управління, в тому числі і між заступниками керівника;
- завчасне інформування членів колективу про потребу та критерії прийняття рішення з того чи іншого питання, а також всебічне залучення їх до підготовки та реалізації рішень;
- доручення виконання конкретних завдань працівникам з урахуванням їх здібностей, навичок та знань;
- уважне ставлення до пропозицій, прохань підлеглих;
- згуртування колективу, підкріплення існуючих між його членами ділових відносин позитивними неформальними зв'язками;
- створення в колективі нетерпимого ставлення до порушників дисципліни і намагань приховати недоліки в роботі, виховання в людях добросовісності та принциповості;
- прояв волі та настирливості з метою своєчасного і якісного виконання завдань.

**Питання для самоконтролю:**

1. Надайте визначення поняттю «стиль управління».
2. Назвіть особливості класичних видів стилів управління.
3. Чим э методи управління? За якими ознаками їх можна класифікувати?
4. Надайте визначення поняттю «стиль керівника».
5. Назвіть об'єктивні складові стилю керівника.
6. Які характерні ознаки директивного стилю керівництва? Коли його доцільно використовувати?
7. В чому переваги і недоліки авторитарного стилю керівництва і які умови його використання?
8. Які плюси, мінуси і сфера застосування демократичного стилю керівництва?
9. Яка доцільність і які недоліки використання делегуючого стилю керівництва?

10. Надайте визначення поняттю «метод управління».
11. Назвіть види і особливості регламентуючих методів управління.
12. Які особливості стимулюючих методів управління?
13. Яким вимогам повинен відповідати сучасний стиль керівництва?

## Тема № 1.4. «Планування особистої роботи менеджера»

### План

1. Встановлення особистих цілей менеджера
2. Методи планування роботи менеджера
3. Вибір пріоритетності справ, принципи пріоритетності

### 1. Встановлення особистих цілей менеджера

Цінний той керівник, що знає свою справу, уміє добре управляти і домагатися поставлених цілей, незалежно від його зовнішності й освіти. Це головний стандарт дійсного керівника. Але навіть при наявності усіх вище перерахованих навичок керівник не буде успішним якщо він не буде правильно організовувати свій час і робочий день. Адже такий ресурс як час коштує на ряду з багатьма іншими ресурсами: людьми, фінансами і сировиною. Менеджер завжди знаходиться в трьох вимірах у дійсному, минулому і майбутньому. Час – не можна нагромадити, умножити або передати. Він проходить безповоротно. На жаль з давніх часів склалося уявлення про керівника, як про людину з мінімальною кількістю вільного часу, і чим менше часу мав керівник, тим більше значною персоною він здавався. Але насправді це лише говорить про низький рівень самоменеджменту, що являє собою послідовне і цілеспрямоване використання випробуваних методів роботи в повсякденній практика, для того щоб оптимально і зі змістом використовувати свій час.

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.

### 2. Методи планування роботи менеджера

*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 напрямах.

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 вимірюваність 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.

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.

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.

2. ***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.

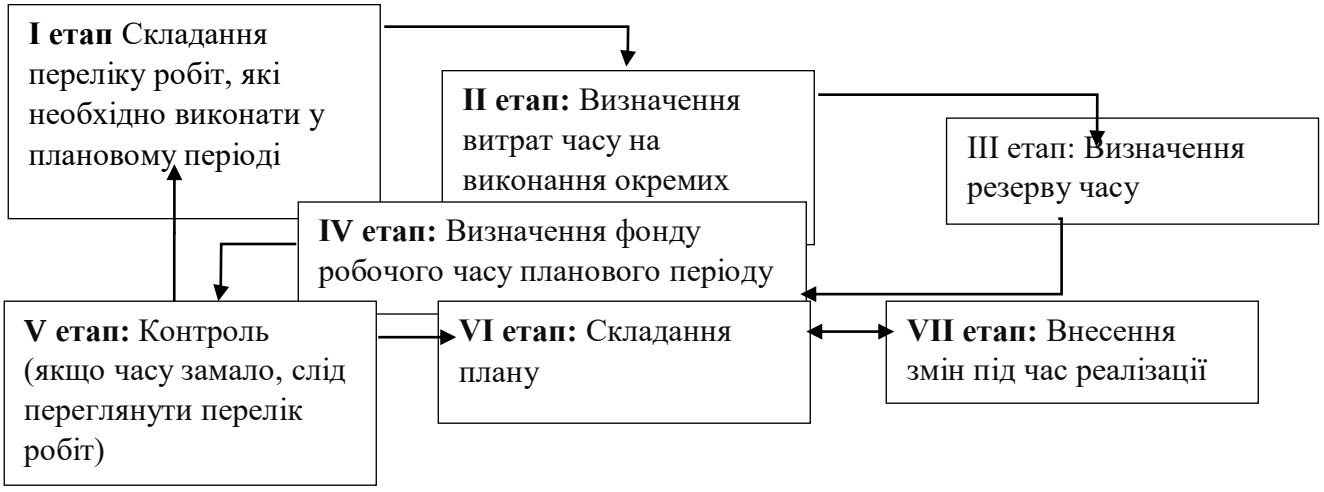



Рис. 1 – Схема процесу планування особистої праці менеджера

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 частин:

- 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 реагувати 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 призводять 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.

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 відносини 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.

Для складання плану достатньо витратити наприкінці робочого дня 15–20 хвилин. Натомість переваги планування особистої праці менеджера набагато перевищуватимуть ці витрати. Зокрема, ще 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.

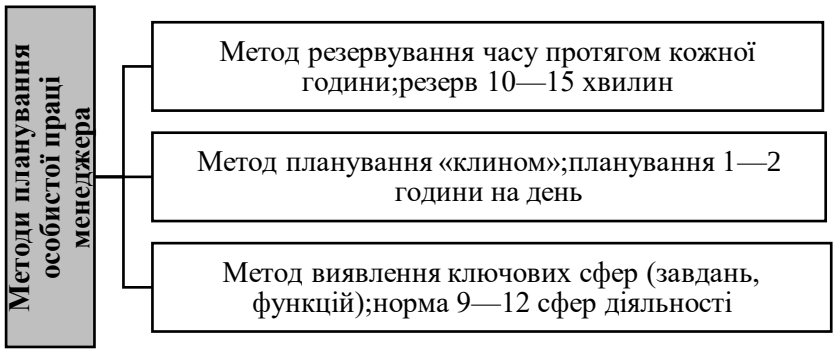



Рис. 2 – Методи планування особистої праці менеджера

**3. Вибір пріоритетності 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).

*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 % результата, 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.
- 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 завдань 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:

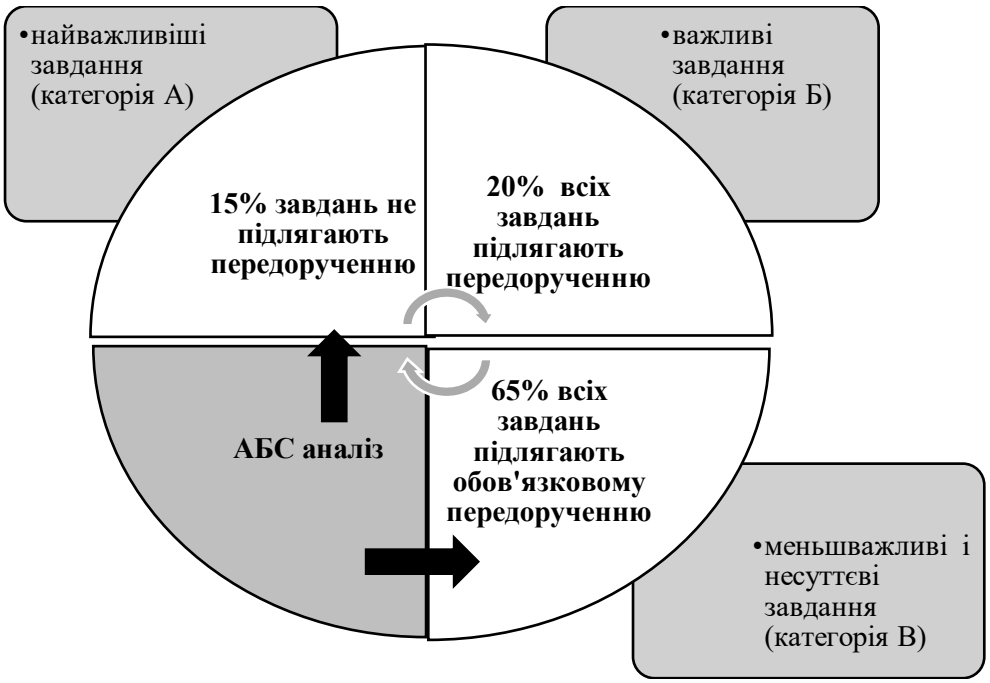



Рис. 3 – Визначення пріоритетності справ за АБВ-аналізом

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 – Визначення пріоритетності справ (за Ейзенхауером)

Нажаль, керівник не може обмежитися виконанням тільки найважливіших справ.

**Питання для самоконтролю:**

1. З якою метою менеджеру слід організовувати свою діяльність?
2. Які напрями охоплює наукова організація праці керівника?
3. Надайте визначення поняттю «цільове планування».
4. Яка мета встановлення цілей менеджером?
5. Яким вимогам повинні відповідати цілі менеджера?
6. Розкрийте практичну сутність етапів постановки особистих цілей менеджера.
7. За якими параметрами розподіляються роботи менеджера?
8. Які особливості довгострокового і оперативного планування діяльності менеджера?
9. Назвіть та розкрийте практичнее призначення етапів процессу планування особистої праці менеджера.
10. З якою метою проводиться самоконтроль діяльності менеджера?
11. Яка структура часу на особисті відносини менеджера?
12. Назвіть методи планування особистої праці менеджера.
13. З якою метою менеджером оцінюється пріоритетність справ?
14. Що таке «табель про ранги» і які завдання він дозволяє вирішити?
15. Яка сутність і сфера використання принципу Паретто у менеджменті?

16. Яка сфера застосування АБВ-аналізу в управлінні організацією?
17. Які цілі дозволяє реалізувати матриця Ейзенхауера?

## Тема № 1.5. «Самоменеджмент»

### План

1. Теоретичні основи самоменеджменту: предмет, мета, функції, принципи
2. Критерії ефективного самоменеджменту
3. Цільове планування праці менеджера

### 1. Теоретичні основи самоменеджменту: предмет, мета, функції, принципи

Кожній людині взагалі й особливо тому, хто готує себе до роботи керівника чи вже є таким, у першу чергу, необхідно вміти перетворити ситуацію, для якої типова невпорядкованість дій, обумовлена зовнішніми обставинами, у ситуацію цілеспрямованих і здійсненних задач. Навіть тоді, коли на вас з усіх боків звалюються різні завдання, можна завдяки послідовному плануванню часу і використанню методів наукової організації праці краще здійснювати свою діяльність, щодня виділяючи резерв часу (у тому числі і для дозвілля) для дійсно керівних функцій.

Багато керівників інколи занадто зорієнтовані на процес діяльності, а не на його результати. При такому підході вони віддають перевагу:

- правильно робити справи замість того, щоб робити правильні справи;
- вирішувати проблеми замість того, щоб створювати творчі альтернативи;
- зберігати засоби замість того, щоб оптимізувати використання засобів;
- виконувати обов'язок замість того, щоб домагатися результатів;
- зменшувати витрати замість того, щоб підвищувати прибуток.

Щоденне рішення різного роду задач і проблем можна представити у виді ряду різних функцій, які знаходяться у визначеній взаємозалежності між собою і, як правило, здійснюються у визначеній послідовності. Процес самоменеджменту в аспекті послідовності виконання конкретних функцій може охоплювати шість фаз:

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

Окремі функції не обов'язково суворо випливають одна за іншої, а можуть переплітатися.

Переваги оволодіння мистецтвом самоменджменту полягають у наступному: виконання роботи з меншими витратами часу, краща організація праці; менше поспіху і стресів; більше задоволення від роботи; активна мотивація праці; ріст кваліфікації; зниження завантаженості роботою; скорочення помилок при виконанні своїх функцій; досягнення професійних і життєвих цілей найкоротшим шляхом.

### 2. Критерії ефективного самоменеджменту

Для того щоб навчитися ефективно управляти собою, необхідно докласти зусиль і витратити чимало сил і часу. Розглядаються складові ефективного самоменеджменту, запропоновані Кейт Кінан, дипломованим психологом.

*1) Самооцінка*. Самооцінка грає дуже важливу роль в самоменеджменту. Якщо у людини

занижена самооцінка, то йому навіть не прийде в голову думка про необхідність навчитися керувати собою. Якщо людина сама себе не цінує, чому його повинні цінувати інші?

Рекомендується скласти список того, що людині самому в собі подобається, а що ні. Безумовно, усвідомлення власних достоїнств дає людині впевненість у собі. А недоліки можна сприймати як щось неминуче - як частину себе самого - чи можна спробувати від них позбутися.

Необхідно навчитися цінувати себе. Ніхто не зможе змусити людину цінувати самого себе, якщо він сам цього не захоче. А ще він не буде серйозно сприймати похвалу навколишніх, тому що не буде впевнений у тому, чи заслужив він її.

Тільки свої власні досягнення можуть підвищити самооцінку. Кінан рекомендує почати з малого:

- приходити вчасно на роботу;
- виконувати завдання в строк;
- виконувати обіцянки;
- виконати хоча б одне завдання, яке зовсім не хотілося робити;
- закінчити те, що колись почали й ніяк не могли закінчити.

Впевненість у собі з'явиться тільки з виникненням власних стандартів. Необхідно дотримуватися їх. Досягнувши певних результатів, людина почне сприймати визнання оточуючих як нагороду за виконання навіть незначних завдань і при цьому буде впевнений, що похвала заслужена. Слід пам'ятати, що ніхто не зможе принизити людину без її негласного дозволу на те. Висока самооцінка дає його власникові впевненість у собі і сприяє досягненню успіху.

*2) Уміння постояти за себе.* Часто людям дуже важко зробити дві речі - наполягти на своєму і сказати «ні», оскільки вони думають, що нав'язують свою точку зору оточуючих.

*3) Вміння настояти на своєму.* Якщо людина до чогось прагне і намагається всіма силами цього досягти, то зазвичай він відчуває почуття деякого занепокоєння, викликане передчуттям відмови. Ризик відмови завжди можливий, але потрібно бути до цього готовими, що потім не розчаровуватися.

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

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

**3. Цільове планування праці менеджера**

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

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

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

планувати роботу.

Практичне значення планування особистої роботи менеджера полягає у наступному:

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

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

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

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

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

6. Планування є основою для контролю. Щоб контроль був ефективним, його варто тісно пов'язати з плануванням. Таке узгодження є дуже важливим для забезпечення ефективності процесу управління в цілому. Ефективний кількісний метод його здійснення – це складання графіків, розкладів і бюджету.

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

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

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

**Питання для самоконтролю:**

1. Яка практична цінність використання методів самоменеджменту в діяльності керівника?
2. Назвіть функції (фази) самоменеджменту та розкрийте їх сутність.
3. Надайте характеристику складовим ефективного самоменеджменту згідно К. Кінан.
4. Які наслідки невміння розпоряджатися часом для менеджера?
5. Яке практичне значення планування особистої роботи менеджера?

## Тема № 1.6. «Нормування управлінської праці. Облік та аналіз робочого часу менеджера»

**План**

1. Види норм і завдання нормування управлінської праці
2. Методи нормування праці
3. Облік та аналіз робочого часу. Фотографія та самофотографія робочого дня
4. Раціональне використання часу менеджером

### 1. Види норм і завдання нормування управлінської 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. З урахуванням специфіки праці менеджера доцільно виділити такі види норм: норми керованості для керівників – кількість працівників, якими найбільш ефективно може управляти начальник. Вважається, що для вищої ланки управління норма керованості повинна встановлюватися згідно із «законом 7 плюс-мінус 2», тобто не менше 5 і не більше 9 чоловік. Укрупнені нормативи чисельності для фахівців, тобто

чисельність працівників, необхідних для повного і якісного виконання робіт у визначених організаційнотехнічних умовах.

Нормативи часу й обслуговування для технічних виконавців визначаються у залежності від трудомісткості робіт. Щоб створити «часову базу» для планування, необхідно звернути увагу на перші два етапи: підготовка даних, щоб визначити затрати часу на постійні справи, здійснення аналізу змісту плануючих справ і визначити необхідний час для їх виконання. Ці два етапи називають – ***процесом обліку часу***.

Існують такі методи обліку затрат робочого часу: фіксація і самофіксація використання робочого часу; хронометраж; моментні спостереження. Самим ефективним методом є самофіксація робочого дня, так як тут діє управлінське правило: якщо працівник включений в процес регламентації своєї праці, він буде виконувати ці рекомендації.

Нормування праці є найважливішим напрямом НОП. Здійснення заходів з будь-якого напряму НОП не може бути ефективним, якщо вони не супроводжуються встановленням відповідних норм праці. Добре налагоджене нормування дозволяє здійснювати ефективний контроль мірою праці та споживання, сприяє досягненню наміченого рівня продуктивності праці. Завданням нормування праці є визначення трудомісткості робіт і необхідної для їх виконання чисельності працівників.

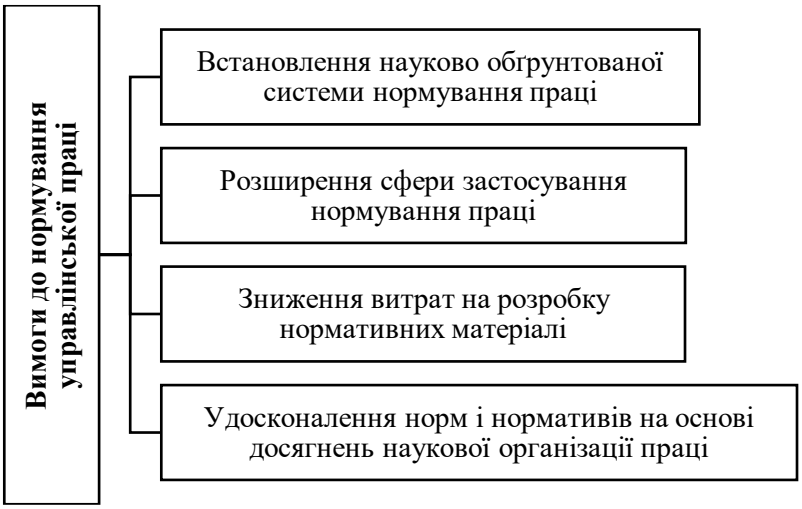



Рис. 1 – Вимоги до нормування управлінської праці

Без обґрунтованих норм раціоналізація процесів розподілу і кооперації праці, розробка прогресивних технологій виконання робіт, удосконалення методів роботи суб'єкта управління унеможливлюється.

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. 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.

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.

**2. Методи нормування праці**

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 передує ретельний аналіз, на основі якого проектуються 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. 3).




Рис. 3 – Методи нормування управлінської праці

**3. Облік та аналіз робочого часу. Фотографія та самофотографія робочого дня**

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.

*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 більш дробну залежно від різноманіття елементів витрат часу). На основі узагальнення даних, отриманих з анкет, аркушів фотографії та самофотографії за весь період спостереження, складають таблиці витрат робочого часу за посадами або за іншими ознаками 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 керованості, 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 одиицею (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.

***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 триступінчатого 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.

*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 ліношів.

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 — неймовірна 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.

Аналіз використання робочого часу керівників і спеціалістів за допомогою коефіцієнтів доцільно проводити в двох напрямах. 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 Ке, який розраховується за формулою:

$$\mathbf{Ке = 1 - П\ Ф,} \qquad (1)$$

де П – регламентовані і нерегламентовані перерви в роботі;

Ф – фонд робочого часу в хвилинах.

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

- у керівників – 95 хв.
- у спеціалістів – 97 хв.
- у технічних виконавців – 105 хв.

Фонд робочого часу складає:

- для керівників – 495 хв.
- для спеціалістів – 480 хв.
- для технічних виконавців – 2880 хв.

Підставивши формулу (1) дані результатів хронометражних досліджень, отримуємо такі результати:

Ке (кер.) = 0,8; Ке (спец.) = 0,79; Ке (Т.В.) = 0,78

Загальний коефіцієнт використання робочого часу працівників апарату управління складає: Ке (зал.) = 0,8 + (0,79 · 20) + (0,78 · 6) / 27 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), Кпо:

**Кпо = По Ф,** (2)

де ПО – втрати часу з організаційно-технічних причин;

2). Коефіцієнт втрати робочого часу з вини працівників,

**Кпр: Кпр = Пр Ф,** (3)

де ПР – втрати робочого часу, що залежать від працівників.

Отже, коефіцієнт втрати робочого часу з вини працівників складає 0,07. Це свідчить про незначні втрати часу з вини самих же працівників апарату управління. Коефіцієнт втрати робочого часу, що не залежать від працівників, складає 0,23. Це досить високий показник. На нього впливає багато факторів, які в більшості випадків не залежать від працівників.

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.

**4. 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.

**Питання для самоконтролю:**

1. Надайте визначення поняттю «нормування праці».
2. З якою метою здійснюється нормування праці?
3. Чим є облік часу?
4. Назвіть вимоги до нормування управлінської праці.
5. Які норми використовуються при нормуванні праці?
6. Яка сутність і призначення аналітичного методу нормування праці?
7. Назвіть види аналітичного методу нормування праці та розкрийте їх практичне значення.
8. Яке призначення і особливості використання дослідно-статистичного методу нормування праці?
9. Назвіть додаткові методи нормування управлінської праці та розкрийте їх практичне значення.
10. З якою метою здійснюється облік робочого часу?
11. Назвіть та охарактеризуйте методи вивчення організації праці та витрат робочого часу менеджера.
12. З допомогою чого можна досягти скорочення непродуктивних витрат часу?
13. Як розраховується і що визначає коефіцієнт екстенсивного використання робочого часу; коефіцієнт втрати робочого часу, що не залежить від працівників; коефіцієнт втрати робочого часу з вини працівників?
14. З яких причин відбувається втрата робочого часу керівниками?
15. З якою метою менеджеру слід раціонально використовувати робочий час?

## Тема № 1.7. «Організація робочих місць. Умови праці менеджера»

**План**

1. Поняття робочого місця менеджера, складові та його організація
2. Вимоги до організації робочого місця менеджера
3. Обслуговування робочого місця
4. Карта організації праці на робочому місці та паспорт робочого місця

### 1. Поняття робочого місця менеджера, складові та його організація

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

Управління як специфічний вид людської діяльності відокремився в ході розподілу і

кооперації суспільної праці. Сутність управління, його функції і специфіка визначаються, з одного боку, задачами, яке воно вирішує, з іншого, – його предметом, засобами і самою роботою з управління.

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

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

**2. Вимоги до організації робочого місця менеджера**

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.

Відповідною точкою будь-якої виробничої діяльності є робоче місце людини, яке має суворо визначені функції. Поняття «робочого місця» має подвійний зміст.

| **Завдання, в яких використовується поняття «робоче місце»** | |
|---|---|
| Організаційно-технологічне проектування та календарне планування | Керування зайнятістю та забезпечення підприємства людськими ресурсами |
| *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. 1 – Поняття робочого місця

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.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 розглянемо на рис. 2:

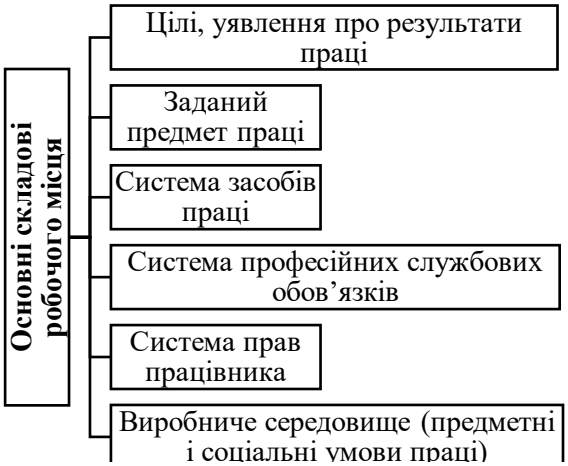



Рис. 2 – Основні складові робочого місця

Загальною вимогою раціональної організації робочих місць є створення працівникам максимальної зручності для здійснення їх діяльності, вивільнення від нераціональних переміщень та рухів, зниження на цій основі витрат праці на виконувану роботу. Отже, *економія часу і сил працівника* – головні критерії раціональності організації робочих місць.

Робоче місце як будь-яка категорія має кількісну та якісну характеристики. Якщо на основі масштабів концентрації предметів праці та зміни режиму функціонування робочих місць формуються кількісні параметри даної категорії, то вимоги до професійнокваліфікаційних, демографічних та психофізичних даних робітника, а також організаційнотехнічного рівня розвитку утворюють якісні характеристики робочого місця. Збалансування зайнятості полягає у постійному підтриманні рівноваги між цими двома системами вимог. *Робоче місце – первинна ланка виробництва, що знаходиться в безпосередньому віденні одного робітника чи бригади і включає в себе комплект матеріальних елементів, що забезпечують процес праці.*

Робоче місце менеджера складається з наступних елементів (рис. 3):




Рис. 3 – Складові робочего місця менеджера

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;
- умові праці – комфортні чи несприятливі;
- типу виробництва тощо.

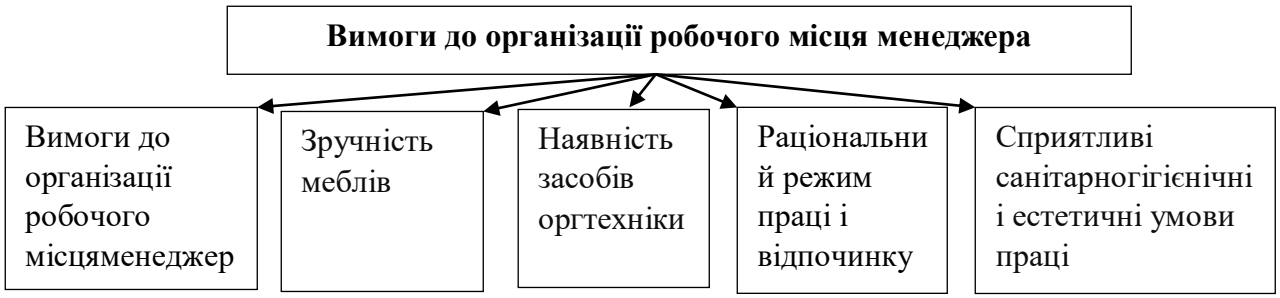



Рис. 4 – Вимоги до організації робочого місця менеджера

**3. Обслуговування робочого місця**

*Обслуговування робочого місця* – це система заходів, спрямованих на забезпечення роботи всім необхідним для безперебійного ходу виробничого процесу. Якість обслуговування робочих місць залежить від стану оперативно-виробничого планування і рівня організації допоміжних служб підприємства. У комплексі заходів, що сприяють удосконаленню організації праці менеджера, збереженню здоров'я і підвищення 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. 5).

| **Паспорт робочого місця** |
|---|
| **1 розділ** «Призначення та загальна характеристика» |
| **2 розділ** «Планування робочого місця» схема розміщення робочого місця |
| **3 розділ** «Функціональні обов'язки» |
| **4 розділ** «Регламентаційна документація» статут, договір засновників, філософія підприємства, правила внутрішнього трудового розпорядку, штатний розклад, контракт, посадові інструкції тощо |
| **5 розділ** «Меблі та устаткування» |
| **6 розділ** «Технічні засоби» комп'ютер, телефон, кондиціонер, ксерокс, канцелярське приладдя, папки |
| **7 розділ** «Завантаженість робочого місця» нормативна загальна трудомісткість, трудомісткість виконання окремих функцій, відрядження, відпустка та перерви у роботі, норма керованості, коефіцієнт завантаженості |
| **8 розділ** «Умови праці» загальна площа, площа на одного працівника під час наради, санітарні умови, норма освітлення, середня температура, рівень вологості повітря, рівень шумів, колір приміщення |
| **9 розділ** «Оплата праці» гарантований посадовий оклад, винагорода за кінцевими результатами праці, преміювання, додаткове преміювання |
| **10 розділ** «Охорона праці і техніка безпеки» інструкція з охорони праці, інструкції з експлуатації технічних засобів, фірмовий одяг, засоби індивідуального захисту — газовий пістолет і т.п. |
| **11 розділ** «Соціальні пільги» персональний автомобіль, додаткова оплачувана відпустка, творчий день |
| **12 розділ** «Критерії ефективності праці» зростання чистого прибутку, зниження витрат, зростання обсягів виробництва, зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці тощо |

Рис. 5 – Структура паспорта робочого місця

**4. Карта організації праці на робочому місці та паспорт робочого місця**

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 / ILO, 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 бакалавра (молодшого бакалавра) або в інших документах про професійну підготовку кваліфікація визначається назвою професії (інженер-механік, економіст, токар, 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, соціальноекономічних, технічних, організаційних, техногенних та природноекономічних чинників, що діють у взаємозв'язку безпосередньо в процесі праці та виробництва і впливають на соціально-економічну ефективність останнього, а також здоров'я, професійний та духовний стан працівників.

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.

**Питання для самоконтролю:**
1. Назвіть особливості управлінської праці і її відмінності від інших видів людської діяльності.
2. Надайте визначення поняттю «робоче місце».
3. Назвіть основні складові робочого місця.
4. З яких елементів складається робоче місце менеджера?
5. Назвіть заходи, спрямовані на організацію робочого місця менеджера.
6. Які вимоги висуваються до організації робочого місця менеджера?
7. З якою метою здійснюється обслуговування робочого місця?
8. Що таке атестація робочого місця і яка її мета?
9. Назвіть структурні елементи паспорту робочого місця.
10. Надайте визначення поняттям «праця», «кваліфікація», «професія».
11. Які заходи включає удосконалення організації і обслуговування робочих місць?
12. Назвіть вимоги до забезпечення економії часу працівниками управління.
13. Які меблі мають бути у працівників управління?

## Тема № 1.8. «Планування ділової кар'єри. Технологія управління кар'єрою»

**План**

1. Загальні поняття про кар'єру
2. Управління діловою кар'єрою
3. Соціальні технології проектування кар'єри

### 1. Загальні поняття про кар'єру

Головна задача планування і реалізації міститься в забезпеченні взаємодії професійної і внутрішньо-організаційної кар'єр. Ця взаємодія обумовлює здійснення низки задач, а саме:

- досягнення взаємозв'язку цілезабезпечення організації і окремого працівника;
- забезпечення напрямку планування кар'єри на окремого працюючого з метою обліку його специфічних потреб і ситуацій;
- забезпечення відкритості процесу управління кар'єрою;
- усунення «кар'єрних перешкод», в яких практично не з'являються можливості для розвитку працівника;
- підвищення якості процесу планування кар'єри;
- формування наочних та сприймаємих критерієв службового зростання, які використовуються в конкретних кар'єрних рішеннях;
- вивчення кар'єрного потенціалу працівників;
- забезпечення обґрунтованої оцінки кар'єрного потенціалу працівників з метою скорочення невирогідних очикувань;
- визначення шляхів службового зростання, використання яких могло задовільнити кількісну та якісну потребу в персоналі в потрібний момент часу і в потрібному місці.

Для оптимізації процесу зростання і розвитку працівника, керівництво організації повинно забезпечити розуміння професійних інтересів кожного співробітника, його навичок і цінностей для майбутнього направлення його кар´єри, починаючи з першого призначення на посаду. При цьому треба враховувати і використовувати такі фактори. Управління кар´єрою треба розглядати тільки як організовану і продуману допомогу персоналу організації у досягненні його цілей, професійному розвитку, прагненні створити кар´єру і реалізувати свої здібності. Досвід

американських фірм показує, що роботодавці приймають три головних рішення пов´язаних з кар´єрою працівників: мотивація самих працівників, ефективність роботи та їх відданість фірмі. Найкращим є мотивація зайняття вищої посади на основі компетентності. Але компетентність працівника пов´язана зі стажем роботи на фірмі. Компетентність визначаєть ся шляхом оцінки працівника з урахуванням прогнозу майбутньої компетентності, вважаючи, що компетентний у минулому працівник буде виконувати роботу також добре. Деякі фірми використовують випробування для оцінок працівників самостійно або через центри оцінки. Багато фірм не розголошують дані про вакансії і вимоги до кандидатів. Рішення про підвищення виносяться головними менеджерами, а мотиви і причини просування якогось працівника залишаються неясними. Конкурентні переваги менеджера формуються під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів і можуть розглядатись як результат навчання, розвитку та діяльності. Особистий ресурс менеджера містить необхідні йому конкурентоздатні якості та вміння. Це суб´єктивна сторона конкурентоздатності. Вона показує свідоме прагнення менеджера до успіху у про фесійній кар´єрі, а також комплекс його соціально-моральних установок, ціннісних орієнтацій, знання та досвід, рівень технологічної майстерності.

***Кар'єра*** – це результат усвідомленої позиції і поведінки людини у сфері трудової діяльності, що пов'язаний з баченням працівником свого трудового майбутнього, шляхів професійного зростання та самореалізації.

***Ділова кар'єра*** – це поступове просування працівника по щаблям службової ієрархії або послідовна зміна сфери діяльності в межах певної організації впродовж всього трудового життя, а також відповідна зміна розмірів винагороди та можливості самореалізації на кожному етапі кар'єрного зростання.

Загалом розрізняють різні види та типи ділової кар'єри:

*Внутрішньо-організаційна кар'єра* – це процес коли конкретний працівник під час своєї професійної діяльності проходить всі етапи розвитку в одній організації, а саме:

– працевлаштування на роботу;
– адаптація в організації;
– професійний розвиток;
– підтримка і розвиток індивідуальних та професійних здібностей;
– вихід на пенсію.

Така кар'єра може бути як спеціалізованою, так і неспеціалізованою.

*Міжорганізаційна кар'єра* – означає, що конкретний працівник в процесі своєї професійної діяльності проходить всі стадії розвитку, але послідовно в різних організаціях, і така кар'єра може бути як спеціалізованою, так і неспеціалізованою. Спеціалізована кар'єра характеризується тим, що працівник в процесі професійної діяльності проходить стадії розвитку, але в рамках конкретної професії або сфери діяльності. Неспеціалізована кар'єра характеризується тим, що працівник в процесі своєї трудової діяльності може змінювати професію або сфери діяльності.

*Вертикальна кар'єра* – це вид кар'єри, з яким найбільш часто асоціюється поняття ділової кар'єри, тобто сходження на більш високий рівень ієрархії в процесі професійної діяльності.

*Горизонтальна кар'єра* передбачає переміщення працівника в процесі професійної діяльності в іншу функціональну галузь діяльності або виконання певної службової ролі, яка не має жорсткого організаційного закріплення в структурі підприємства (керівник проекту).

*Ступенева кар'єра* – це вид кар'єри, що поєднує горизонтальну та вертикальну кар'єри, тобто просування працівника відбувається шляхом чергування горизонтального просування і вертикального зростання.

*Центроспрямована кар'єра* – це вид кар'єри, що характерний для обмеженого кола працівників, які мають широкі ділові зв'язки в організації. Цей вид кар'єри характеризується рухом до керівного ядра організації, при чому працівник може займати незначну посаду в організації, однак завдяки своїм зв'язкам він може виконувати окремі важливі доручення

керівництва організації, отримувати конфіденційну інформацію від керівництва, запрошення на важливі наради.

Кар'єра характеризується єдністю та взаємодією її компонентів, таких як:

- кар'єрні орієнтації,
- кар'єрний ресурс,
- кар'єрний капітал;
- структурними зв'язками між ними;
- доцільністю;
- амбівалентністю результату (досягнення соціального успіху або особистісного задоволення);
- ієрархічністю будови;
- виконанням функцій (насамперед – у самореалізації індивідів);
- наявністю зовнішнього оточення (організаційного та внутрішньопрофесійного контекстів);
- має в якості підґрунтя певні ресурси (освіту, кар'єрний капітал тощо);
- їй притаманна самоорганізація, саморозвиток та самообмеження, саморуйнування.

**2. Управління діловою кар'єрою**

Особистісний компонент професійної самореалізації передбачає, що в центрі кар'єрного формування перебуває сам індивід як суб'єкт діяльності, його мотиви, мета, неповторний психічний склад. Особливо варто зупинитися на такому структурному компонентові як *кар'єрні орієнтації*, адже саме вони є підставою для формування цілей та планів, які реалізуються в процесі працевлаштування та здійснення професійного шляху в цілому. *Під кар'єрними орієнтаціями слід розуміти сукупність дій суб'єкта, спрямованих на оцінку проблемної ситуації, її дослідження та планування поведінки в процесі побудови кар'єри.*

*Кар'єрні орієнтації* нерозривно пов'язані з іншим структурним компонентом кар'єри – *кар'єрним ресурсом.*Останній, виступає джерелом її розвитку, що передбачає визначення та усвідомлення особистістю своїх можливостей та обмежень, рівня професійної підготовки, розвитку професійних здібностей та конкурентних переваг. Адекватна оцінка власних кар'єрних ресурсів, співвіднесення їх з вимогами конкретної професії та регіональним ринком праці дозволяє знизити ймовірність помилки при виборі майбутньої сфери діяльності.

Для того щоб чітко спланувати кар'єру у вигляді послідовності проектів, суб'єкту необхідно освоїти *технологію проектного управління*. У найзагальнішому розумінні проектування – складова частина управління, яка дозволяє забезпечити здійснення керованості та урегульованості деякого процесу. З точки зору побудови індивідуальних траєкторій розвитку, *проектування* – це діяльність, що створює смисл і горизонт щодопрогнозування свого майбутнього. Виконання цієї діяльності передбачає прогностичну компетентність, яка визначає можливі шляхи досягнення майбутнього.

*Послідовність проектної діяльності включає наступні етапи:*

- актуалізацію потреби в значущим для особистості досягненні будь-якого результату (соціально-професійного визнання, кваліфікації, посади, звання та ін.);
- рефлексію ретроспекції професійно-освітнього минулого;
- конструювання образу бажаного майбутнього;
- розробку мети, завдань діяльності на різних часових відрізках траєкторії;
- здійснення моніторингу реалізації індивідуальної освітньої траєкторії та її коригування;
- складання портфоліо професійно-освітніх досягнень та верифікація прогнозу майбутнього
- визначення ступеня його достовірності та обґрунтованості.

Проектування професійної кар'єри визначається, з одного боку, як особливий, спеціально організований різновид управлінської діяльності індивіда – носія кар'єри, в рамках якого забезпечується процес його професійного розвитку, цілеспрямований рух до досягнення намічених

професійних цілей, аналіз та прогнозування можливих наслідків й результатів на основі сформованих індивідуальних уявлень. З іншого боку, проектування розглядається як цілеспрямована діяльність, що передбачає зовнішнє (по відношенню до носія кар'єри) управління процесом формування професійної кар'єри індивіда, яке забезпечує можливості, а також визначає напрями та обмеження індивідуального проектного процесу, на підставі соціально-економічних потреб суспільства. Проектування можна розглядати як розгорнуте у часі та просторі цілепокладання. Цілеспрямованість виступає визначальною характеристикою етапу проектування кар'єри, яка зумовлює інші структурні компоненти кар'єри (способи, стратегії й тактики). Мета діяльності (точніше всіх дій, що входять в неї) є її інтегруюче й направляюче першоджерело.

*Цілі кар'єри* можуть змінюватися з віком, а також з соціалізаційними етапами, із зростанням кваліфікації людини. Формування цілей кар'єри – процес, який пов'язаний з постійним самовдосконаленням та самоосвітою. Як зазначає Н.П. Лукашевич «метою кар'єри не можна назвати сферу діяльності, певну роботу, посаду або місце на службовій драбині. Вона має більш глибокий зміст».

*Мета кар'єри* полягає в інтенціональному ставленні індивіда до власної трудової діяльності, а, отже, залежить від потреби, згідно якій людина хотіла б займатися відповідною діяльністю. Проте фахівці в галузі кар'єрного консультування наполягають на необхідності чіткого формулювання цілей кар'єри. У кар'єрному цілепокладанні розрізняють два рівня цілей. Перший рівень це «*надцілі*» – стратегічні цілі життя, що служать орієнтирами в просторі довгострокового життєвого та кар'єрного планування. Їх можна планувати в загальній перспективі своєї кар'єри, не встановлюючи чітких термінів та деталей.

В якості найбільш типових стратегічних цілей можна виділити наступні:

- займатися видом діяльності чи мати посаду, яка відповідає самооцінці й тому доставляє моральне задоволення;
- отримати роботу або посаду, що відповідає самооцінці, в місцевості, природні умови якої сприятливо діють на стан здоров'я та дозволяють організувати гарний відпочинок;
- займати посаду, яка посилює та розвиває можливості людини;
- мати роботу чи посаду, яка носить творчий характер;
- працювати за фахом або займати посаду, яка дозволяє досягти певного ступеня незалежності;
- мати добре оплачувану роботу чи посаду, яка дозволяє одночасно отримувати великі побічні доходи;
- мати роботу чи посаду, яка дозволяє продовжувати активне навчання;
- мати роботу чи посаду, що дозволяє займатися вихованням дітей чи домашнім господарством.

Другий рівень утворюють конкретні «*робочі завдання*». Це завдання, які ставляться та реалізуються в реальні конкретні терміни. До таких цілей можна віднести період пошуку первинної роботи. Це найбільш складний період в кар'єрному цілепокладанні, оскільки передбачає пошук роботи за різними «каналами», що завжди складно без досвіду способів та засобів щодо їх здійснення.

Сформулювати конкретні кар'єрні цілі можливо на підставі дослідження «внутрішнього» середовища (професійно-особистісного потенціалу та ресурсів) та «зовнішнього» середовища (вимог та перспектив ринку праці). Далі необхідно визначити рівень кваліфікації, що вимагається для їх досягнення та окреслити конкретні практичні кроки щодо придбання досвіду та здібностей, тобто враховувати можливості механізму самоуправління.

### 3. Соціальні технології проектування кар'єри

Для більш чіткого формулювання цілей кар'єри пропонують використовувати широко відомий принцип **SMART**, згідно з яким будь-яка мета повинна відповідати п'ятьма критеріями.

1) **Specific** (чітко визначений, специфічний) – відповідно до цього критерію, формулюючи мету, суб'єкт повинен дати собі відповіді на такі питання: Чого саме він прагне? Хто ще залучений в бажаний процес? Де і коли повинен бути досягнутий потрібний результат? За яких умов мета може бути досягнута?

2) Measurable (межуерибл) (вимірюваний) – формулювання мети повинно включати критерії по яким може вимірюватись ступень досягнення результату. Тому необхідно поділити кінцевий результат на складові елементи, що вимірюються.

3) **Achievable/Agreed** (досяжний/узгоджений) – суб'єкт кар'єри повинен володіти здібностями, можливостями, ресурсами та бажанням досягти мети, яку ставить. Найбільше задоволення люди, як відомо, отримують при досягненні цілей, які знаходяться на межі їх можливостей, але не за ними. Далі відповідно до обраних цілей розбудовується стратегія поведінки та визначаються конкретні дії.

4) **Realistic/Relevant** (реалістичний/релевантний) – даний критерій припускає, що мета повинна бути реалістичною та доречною. Її досягнення має вписуватися в реалії життя та співвідноситися з більш глобальними цілями та іншими умовами. Наприклад, якщо індивід хоче мати час на родину, виховання дітей, не варто погоджуватися на роботу з тривалими відрядженнями та великими постійними переробками.

5) **Time-bound** (визначений у часі) – передбачає чітке визначення як фінальних, так і проміжних термінів досягнення мети. Адже без чіткого плану до результату можна рухатися все життя, але так його й не досягти.

Структурним елементом кар'єри виступає також *процесуальний компонент* (способи, стратегії й тактики досягнення поставлених цілей та завдань). Однією з сучасних технологій успішного проектування кар'єри та реалізації кар'єрного потенціалу є с**амоменеджмент**.

**Самоменеджмент** *(від self-management) – послідовне та цілеспрямоване застосування апробованих методів роботи в повсякденній практиці для оптимального й ефективного використання свого часу*. Самоменеджмент також розглядають як науку про самоорганізацію та самоуправлінню людини. Застосування даної технології сприяє досягненню успіху не тільки в професійній сфері, але й в житті в цілому.

*Самоменеджмент розуміється як послідовне та цілеспрямоване використання ефективних методів, прийомів та технологій самореалізації та саморозвитку творчого потенціалу людини.* Перевагами самоменеджменту є зменшення витрат на виконання роботи, поліпшення організації праці, зниження рівня стресів, задоволеність роботою, підвищення мотивації праці та рівня власної кваліфікації, зменшення помилок при виконанні своїх функцій, досягнення професійних та життєвих успіхів коротким шляхом.

Розуміючи під персональним менеджментом цілеспрямоване та послідовне застосування практичних методів управління в повсякденній діяльності з метою оптимізації використання своїх персональних ресурсів (інтелекту, волі, здібностей), можна констатувати, що найважливішу роль у системі самоменеджменту відіграє персональний кар'єрний менеджмент. Таким чином, особистість, що займається самоменеджментом, виступає як активна, прагнуча до певних цілей, постійного особистісного та кар'єрного росту людина.

*Основна мета самоменеджменту* – самовизначатися у кар'єрному розвитку, максимально використовувати власні можливості та долаючи зовнішні обставини. *Самоменеджмент в організації кар'єри – це самоуправління кар'єрою, вміння підібрати необхідну стратегію й тактику, щоб досягти плодотворності, реалізувати себе та розкрити свій кар'єрний ресурс в умовах конкуренції на ринку праці.*

Технологія кар'єрного самоменеджменту має декілька варіантів. З точки зору проектування кар'єри, на наш погляд, ефективною є методика ситуаційного аналізу, яка запропонована провідним німецьким експертом по раціоналізації праці менеджерів Л. Зайвертом, адаптована й модифікована до сучасних умов. Технологія побудована на усвідомленні індивідом власних

кар'єрних можливостей, що вже виступає значним кроком до їх успішної реалізації. За допомогою методики можна визначити, які особисті ресурси потрібно використовувати для досягнення кар'єрних цілей та прийняти рішення про поетапний розвиток кар'єри.

Дана методика включає:

1) визначення власного положення в «кар'єрному ландшафті» за допомогою направляючих питань, що стосуються життєвого шляху в цілому (успіхів та невдач, впливу родини, сильних та слабких сторін особистості, найбільш пріоритетних цінностей та ін.), а також професійної сфери, зокрема (уявлень про професійні та посадові завдання, обов'язки, переваги та недоліки роботи);

2) складання особистого балансу успіхів та невдач (з точки зору володіння спеціальними знаннями та навичками, інтелектуальними та особистісними якостями);

3) виявлення власних сильних та слабких сторін у контексті виявлених достоїнств та недоліків;

4) визначення кар'єрних цілей, аналіз ресурсів та засобів, необхідних для їх реалізації.

Дана технологія дозволяє досить повно та глибоко провести самодіагностику кар'єрного потенціалу, успішно визначити шляхи реалізації кар'єрних можливостей. Формування основи кар'єрного проекту, який забезпечує надалі ефективність реалізації професійної кар'єри, здійснюється в процесі отримання професійної освіти. *Визначення власних кар'єрних можливостей та обмежень, вироблення стратегії та тактики є необхідним підготовчим етапом кар'єри, особливо для такої соціальної групи як випускники ВНЗ*. Тим не менш, існує суперечність між недосконалістю системи вищої освіти в проектування професійної кар'єри студентської молоді та необхідністю більш ефективної реалізації потенціалу вищої освіти в управлінні професійною кар'єрою випускників.

Отже, сучасний ринок праці висуває нові вимоги не тільки до претендентів, але й до системі вищої освіти в цілому. Мережева взаємодія у сфері вищої професійної освіти, яка ще тільки набуває розвитку в університеті, витупає необхідним фактором затребуваності та успішної самореалізації молодих фахівців. У якості перспектив подальшого вивчення проблеми проектування кар'єри студентами-випускниками передбачається дослідження того, наскільки дана група усвідомлює й розуміє необхідність володіння технологіями кар'єрного самоменеджменту та які конкретно навички самоорганізації застосовуються випускниками для проектування та розвитку власної кар'єри.

Як показує практика, часто працівники не знають своїх перспектив в даному колективі, що свідчить про погану постановку роботи з персоналом, відсутність планування і контролю кар'єри в організації. Планування і контроль ділової кар'єри містяться в тому, що, починаючи з моменту прийняття працівника до організації і закінчуючи ймовірним звільненням з роботи, необхідно організувати планомірне горизонтальне та вертикальне його просування за системою посад чи робочих місць. Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на короткотерміновий і довготерміновий період, але і те, яких показників він повинен досягти, щоб розраховувати на підвищення.

Наведемо приклад: однією із фірм планування кар'єри є система пожиттєвого найму, поширена в Японії. Ця система виникла після Другої світової війни і довела свою життєздатність й ефективність. Суть системи в тому, що людина, отримавши освіту, вступає на роботу в компанію і працює там до виходу на пенсію. За цей час працівник може змінити декілька місць, змінити сферу діяльності, просунутись по службі і все це в рамках однієї компанії. Переваги пожиттєвого найму в тому, що кожний працівник подумки напряму пов'язує себе з компанією, на яку він працю, розуміє що його власне процвітання залежить від процвітання його компанії. Система створює впевненість у завтрашньому дні, працівник майже гарантований від звільнення. Разом з тим пожиттєвий найм має серйозні обмеження: ця система в Японії поширюється тільки на 25-30% працівників в крупних компаніях; у випадку погіршення фінансового стану компанії все однопроводять звільнення: узгодження про гарантію зайнятості не записані в офіційних документах. Японська

система пожиттєвого найму – це одна із форм гарантованої зайнятості. В наш час у світі зростає інтерес до гарантій збереження роботи. Для цього існують й інші, крім вже зазначених причин:

- страх бути звільненим створює нервовий стан й знижує продуктивність праці;
- страх, що застосування нового обладнання призведе до скорочення робочих місць, призводить до гальмування технічного розвитку виробництва;
- висока плинність працівників обходиться організації дуже дорого, особливо організації з висококваліфікованим персоналом.

Забезпечення гарантій зайнятості – одна з найбільш важких проблем управління роботою з персоналом в організаціях. При вступі на роботу людина ставить перед собою визначені цілі, але так як і організація, приймаючи його на роботу, також ставить визначені цілі, то тому, хто наймається необхідно вміти реально оцінювати свої ділові якості. Він повинен вміти співставити свої ділові якості з тими вимогами, які ставить перед ним організація, його робота.

Від цього залежить успіх всієї кар'єри. Наймаючись на роботу, людина повинна знати ринок праці. Не знаючи ринку праці, вона може зробити неправильний вибір роботи. І тоді починається пошук нової роботи.

**Питання для самоконтролю:**

1. Які завдання планування кар'єри і управління її процесом?
2. Які відмінності понять «кар'єра» і «ділова кар'єра»?
3. Назвіть види ділової кар'єри та розкрийте їх практичний зміст.
4. Назвіть компоненти формування кар'єри.
5. З якою метою здійснюється управління діловою кар'єрою?
6. Назвіть послідовність етапів кар'єрного планування.
7. Чому цілі кар'єри працівника змінюються з віком?
8. Назвіть типові цілі кар'єри.
9. Яким критеріям повинні відповідати принципи SMART?
10. Як пов'язане формування кар'єри з самоменеджментом?
11. Що дозволяє визначити методика кар'єрного самоменеджменту?
12. Назвіть переваги пожиттєвого найму.

## Тема № 1.9. «Документальне забезпечення праці менеджера. Організація документообігу»

**План**

1. Роль та місце документальної інформації в управлінні підприємством
2. Документування управлінської діяльності в організації

### 1. Роль та місце документальної інформації в управлінні підприємством

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

Для оформлення організаційно-розпорядчих документів використовують спеціальні бланки.

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

Більшість організаційно-розпорядчих документів оформлюють на бланках.

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

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

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

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

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

Головні напрями профорієнтаційної роботи:

- профінформація;
- профпропаганда;
- профконсультація;
- 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 виді 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.

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

*Управлінська документація*– це система документації, що забезпечує управлінські процеси в суспільстві, на підприємстві, в організації та установі. Документи створюються для реалізації тієї чи іншої функції. В документі, як правило, переплітається велика кількість функцій – інформаційна, соціальна, комунікативна, управлінська, правова, облікова.

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

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

1. Організаційно-розпорядчі – визначають такі важливі питання, як функції та права підприємства в цілому (статути, установчі договори), його структурних підрозділів, встановлення та зміну оргструктури управління, організацію процесу управління (положення, накази, листи, заяви, розпорядження тощо);
2. Фінансово-розрахункова документація забезпечує точне та своєчасне виконання фінансових забов'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-XII. Мовою діловодства і документації, а також взаємовідносин з органами державної виконавчої влади, міністерствами, відомствами, підприємствами, громадськими організаціями та громадянами в Україні є українська мова.

**2. Документування управлінської діяльності в організації**

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

Підставою для прийняття розпорядчих документів в організації є:

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

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

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

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

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

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

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

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.

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.

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.

Основу правильної організації обігу документів становить чітке розмежування функцій і обов'язків між працівниками підприємства. 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.

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.

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. Типові строки виконання документів. Перелік документів із зазначенням певного строку виконання.

**Питання для самоконтролю:**

1. Надайте визначення поняттю «документація» і «бланк».
2. Які переваги використання документації на підприємстві?
3. Назвіть напрями профорієнтаційної роботи з метою вибору людиною виду діяльності і надайте їм характеристику.
4. Які особливості анкетного, апаратурного і тестового методів вивчення професійно важливих якостей персоналу?
5. Яке призначення управлінської документації?
6. Надайте характеристику групам документів.
7. Які особливості внутрішніх і зовнішніх документів?
8. Розкрийте практичне значення індивідуальних, типових і трафаретних документів.
9. Яке призначення оригінального документу?
10. Назвіть підстави для прийняття документів в організації.
11. Що таке документування і з яких операцій вого складається?
12. З якою метою здійснюється класифікація документів і складається номенклатура справ?

## Тема № 1.10. «Інформаційне забезпечення праці менеджера»

**План**

1. Використання інформації в основних функціях менеджменту
2. Комп'ютерні системи інформаційного менеджменту

### 1. Використання інформації в основних функціях менеджменту

*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: рівень, на якому використовується інформація; тип використовуваної інформації. Загальну класифікацію інформації за різними ознаками, а також основні види й типи інформації, що забезпечують менеджерам можливість приймати управлінські рішення.

***Класифікація інформації***:

- за формою передачі (одержання): візуальна, аудіовізуальна, цифрова, буквальна кодована;
- за джерелом одержання: зовнішня, внутрішня, вхідна (вихідна) за рівнем керування;
- за ступенем опрацювання: виробнича, первинна;
- за часом використання: постійна, перемінна прогнозна, перспективна, оперативна;
- за роллю в процесі управління: директивна, планова, звітна, контрольна;
- за характером змісту: статистика, бухгалтерська, кадрова;
- за можливостями використання: корисна, надлишкова, зайва.

Оскільки менеджерам необхідно знати різні способи використання інформації в різних управлінських діях, вони повинні вміти її фільтрувати та розрізняти (рис. 1).

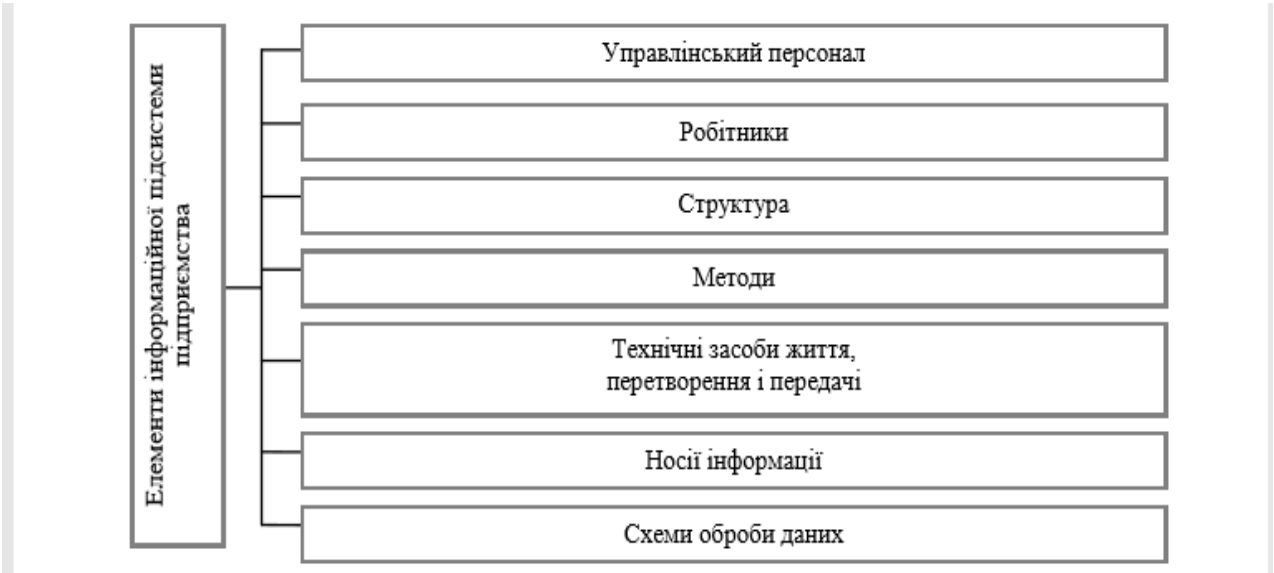



Рис. 1 – Елементи інформаційної підсистеми підприємства

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

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

- технічні засоби перетворення інформації

Основними завданнями інформаційної підсистеми є:

- координація діяльності по збору й опрацюванні фінансових звітів на вищому рівні управління і в підрозділах підприємства з метою підвищення якості і своєчасного надходження фінансової інформації по підприємству в цілому;
- визначення основних напрямів системи збору, опрацювання і зберігання первинних відомостей;
- визначення основних напрямів розвитку технології опрацювання інформації;
- проведення багатоваріантних розрахунків в процесі розробки програм планування, маркетингу, контролю, збору і опрацювання цифрової інформації;
- розробка програмного забезпечення, створення і використання банків даних;
- визначення обґрунтованих потреб у технічних засобах (в тому числі комп'ютерної техніки) по підприємству в цілому і в кожному його підрозділі;
- визначення основних вимог до змісту інформації та її характеру залежно від цілеспрямованості тощо.

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

**2. Комп'ютерні системи інформаційного менеджменту**

Менеджери, як ми уже відзначали, відповідальні за планування, організацію і контроль діяльності фірми. Специфічна інформація також використовується для мотивації, але характер її протилежний характеру використання загальної інформації. На операційному рівні бригадири і контролери одержують звіти і статистику про оперативні операції. Бригадири ставлять специфічні цілі для кожної зміни, використовуючи специфічну інформацію про роботу попередніх змін. Розподільна інформація також використовується для планування. На операційному рівні, як правило, більшість розподільчих рішень уже були зроблені раніше. Стратегічні менеджери, які фокусують свою увагу на скерованих 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 скерованих рішень на цьому рівні обмежені, вони все-таки існують. Однак найбільш широко скерована 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.

Є різні типи систем інформаційного менеджменту. Розглянемо саме комп'ютерні його системи. Ці системи 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 інформаційного менеджменту: систему здійснення угод і операцій, управлінські інформаційні системи, системи підтримки рішення і системи, що ґрунтуються на знаннях.

Щоденні операції генерують багато даних, які необхідно обробити в організаціях. Хоча такі системи не дуже допомагають у прийнятті операційних, планових або контрольних рішень, вони роблять постійно зростаючу масу необхідних операцій і угод керованою. Крім того, вони значною мірою забезпечують необхідними даними системи, що безпосередньо підтримують операційні, планові та контрольні рішення.

Раніше канцелярський персонал регулярно реєстрував ці угоди й операції в бухгалтерських документах. Ця робота була рутинною, від неї стомлювались і під час її виконання робили помилки, проте вона була необхідною і стала одним з перших напрямків 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. Коли операція або угода відбувається, вона повинна бути зафіксована і підготовлена до оброблення. Фіксація операції та її підготовка до оброблення – це перша частина моделі.

Друга частина моделі полягає в затвердженні угоди або операції. Один тип затвердження —

це перевірка помилок в окремих угодах, таких як пропущення даних і перевищення дозволеної ціни. За допомогою затвердження також перевіряються певні аспекти груп угод або операцій. Операції часто відбуваються в групах, і загальна сума операцій у групі повинна бути рівною груповому результату. Такі групи можуть містити тільки один тип операцій. Процес затвердження дає переконатися, що за всіма угодами або операціями в таких групах своєчасно проведено платежі.

Третя частина моделі полягає в реєстрації і записі угоди або операції. Тут угода або операція використовується, щоб упорядкувати відповідні записи й облікові документи.

До системи здійснення угод і операцій входить звітність. Деякі звіти можуть краще «підходити» для управлінської інформації операційного контролю або прийняття рішень на рівні підрозділів/одиниць. Звітність підтверджує зареєстрований результат або виявляє іншу угоду або операцію, що повинна мати місце.

Системи здійснення угод і операцій функціонують у двох режимах: груповому і реального часу. Групова система зберігає угоди або операції до певного часу і потім обробляє всі акумульовані в групі операції. Система реального часу обробляє кожну операцію в міру її проведення. Хоча системи реального часу часто мають справу з дуже швидкоплинними процесами, будь-яка система 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 коли вони фіксують і готують операції для оброблення в режимі реального часу, запис і звітність часто здійснюється в 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. Ці системи також готують засоби для важливих стратегічних ініціатив. В міру розвитку нової технології будуть опрацьовані нові шляхи, для того щоб зробити системи здійснення угод і операцій важливими стратегічними інструментами. Ці системи є найдавнішим прикладом використання комп'ютерів, але вони все ще не втратили актуальності з погляду прибутковості їхнього нового застосування.

**Питання для самоконтролю:**

1. Надайте визначення поняттю «інформація».
2. Яке значення інформації в менеджменті?
3. За якими ознаками класифікують інформацію?
4. Назвіть елементи системи інформаційного забезпечення.
5. Які завдання інформаційної підсистеми?
6. Яке значення комп’ютерних систем у інформаційному менеджменті?
7. Надайте характеристику частинам інформаційної моделі у менеджменті.
8. Яка сутність режиму системи групового і реального часу?

## РОЗДІЛ №2. «ПРИКЛАДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

### Тема № 2.1. «Організація проведення нарад, зборів, ділових переговорів»

**План**

1. Технологія підготовки проведення нарад і зборів
2. Етика службового спілкування

**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.

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.

*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:

1. Вони запитують себе: «Чому ми організовуємо цю нараду?», «Чи хочемо ми опрацювати якесь рішення, зробити повідомлення або ж з'ясувати напрям нашої діяльності?»
2. Вони звичайно наполягають на тому, щоб зміст таких нарад, переговорів, доповідей або презентацій ретельно обмірковувався й заздалегідь доводився до відома учасників.
3. 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:

1. Він робить все можливе, щоб спілкування відповідало поставленим вимогам.
2. 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 (рис. 1).

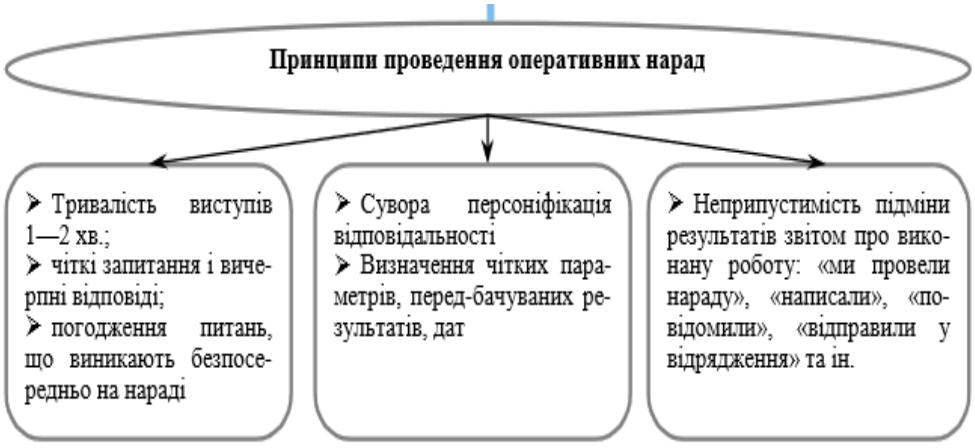



Рис. 1 – Принципи проведення оперативних нарад

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.

Рекомендації менеджеру щодо раціоналізації витрат часу на проведення ділової наради:

- майте попередню думку з обговорюваного питання;
- починайте нараду в чітко призначений час, навіть якщо не всі з'явилися, якщо відсутні працівники, відповідальні за питання, що розглядаються, з'ясуйте причину відсутності і перенесіть нараду; проведіть з ними відповідну бесіду, якщо треба, накладіть стягнення;
- упевнено керуйте ходом наради;
- по-діловому, конкретно сформулюйте мету, запропонуйте регламент, визначте загальну тривалість наради;
- домагайтеся в ході обговорення діловитості, спрямовуйте суперечки в потрібне русло, стежте за регламентом;
- питання ставте перед усіма або конкретно запропонуйте висловитися працівнику, думка якого є важливою; виступаючи, будьте зосереджені, враховуйте склад, рівень та інтереси присутніх, володійте собою;
- завершуючи нараду, підведіть підсумки; доручіть підготовку рішення чи сформулюйте програму подальшої роботи над проблемою;
- забезпечте наявність стенограми чи протоколу магнітофонного запису. Робіть так, щоб у підлеглих залишилося враження дієвості та необхідності наради.

**2. Етика службового спілкування**

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

Існує дев'ять основних правил службових відносин:

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

2. Посміхайтеся людям!

3. Будемо здороватися.

4. Між «ти» і «Ви».

5. Дякуйте, але й стягуйте.

6. Будьте уважні до своїх колег і підлеглих;

7. Не відволікайтеся, будьте тактовні й справедливі.

8. Критика – потужний засіб впливу на людей, яким треба користуватися вміло й обережно,

тобто не зловживайте ним, не принижуйте гідності людей грубими критичними висловлюваннями, не допускайте переростання критики в елементарну сварку; не переслідуйте за конструктивну критику знизу – вона дозволить уникнути помилок і недоглядів у роботі, зміцнить зв'язок з колективом; будьте самокритичним — це тільки підвищить Ваш авторитет.

9. 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.

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. 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 організовуємо цю нараду?», «Чи хочемо ми опрацювати якесь 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.

**Питання для самоконтролю:**

1. Надайте визначення поняттям «службова нарада», «засідання», «збори».
2. Назвіть принципи проведення оперативних нарад.
3. Надайте рекомендації щодо раціоналізації витрат часу на проведення ділової наради менеджером.
4. Назвіть правила службових відносин.
5. Назвіть методи підвищення ефективності проведення нарад.

## Тема № 2.2. «Ділові бесіди та переговори»

**План**

1. Ділові бесіди. Універсальні принципи ведення ділових бесід
2. Практичні рекомендації з проведення бесіди
3. Стратегія і тактика ведення переговорів

### 1. Ділові бесіди. Універсальні принципи ведення ділових бесід

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:*

— привернути увагу співрозмовника (початок бесіди). Якщо ми не спроможні привернути увагу співрозмовника, якщо він нас не слухає, навіщо взагалі щось говорити? Якщо співрозмовник виявить бажання спілкуватися значить, він впевнений, що наш виступ буде для нього корисний, тобто він буде нас із задоволенням слухати;

— (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;

— детальне обґрунтування (аргументація). Співрозмовник може цікавитися нашими ідеями й пропозиціями, він може зрозуміти їх доцільність, але все ще поводиться 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);

— виявити інтереси й усунути сумніви співрозмовника (нейтралізація, спростування зауважень);

— перетворення інтересів співрозмовника в остаточне рішення (прийняття рішень).

Переговори – взаємозв'язок між людьми, призначений для досягнення угоди, якщо інтереси обох сторін співпадають або суперечать один одному. 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.

**2. Практичні рекомендації з проведення бесіди**

*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 холоднокровність, 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, цінуйте 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 лестощі 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.

### 3. Стратегія і тактика ведення переговорів

*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. Умови, що

уможливлюють 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.

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 взаємоприйнятою 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 пророблюються 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.

***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 враховуєте; 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 переговірника), то він повинен дати кожній стороні можливість висловитися й зробити все від нього залежне, щоб опоненти не перебивали одне одного.

Функції провідного переговірника (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 прийнятного 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.

**Питання для самоконтролю:**

1. Назвіть та розкрийте практичне значення універсальних принципів ведення ділових бесід.
2. Надайте практичні рекомендації щодо проведення ділових бесід.
3. Назвіть умови, що уможливлюють ведення переговорів.
4. Інтереси яких груп можуть зачіпатися у конфлікті?
5. Назвіть стадії проведення переговорів і розкрийте їх практичне значення.

## Тема № 2.3. «Культура управління. Культура менеджера»

**План**

1. Поняття культури управління
2. Культура управління в сучасних умовах розвитку ринкових відносин
3. Показники оцінки рівня культури управління
4. Культура менеджменту

### 1. Поняття культури управління

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

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

**2. Культура управління в сучасних умовах розвитку ринкових відносин**

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 людини 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.

**3. Показники оцінки рівня культури управління**

*Показники оцінки рівня культури управління:*

- прагнення до розвитку (наявність тенденції до ускладнення змісту системи, зв'язків, продукції, зростання обсягів виробництва, реалізації товарів, послуг тощо);
- динамізм (швидкість змін системи під впливом будь-яких факторів);
- цілеспрямованість (здатність системи досягати цілей);
- цілісність (наявність і використання системою властивостей, яких немає в складових системи), синергетичний ефект;
- зв'язність (наявність оптимальних технологічних, інформаційних, виробничих, торговельних та інших зв'язків);
- відкритість (взаємодія системи з іншими і сприйняття зовнішньої інформації тощо).

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 загальновизнаних 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 висуваються до менеджерів, способів та процесу їхнього 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 різнорідні. Тому реальна культура управління формується поступово через повсякденну працю управлінців працівників, в їх навчанні на кращих зразках, у процесі системного аналізу результатів діяльності та недоліків у роботі, а також при їх подоланні.

Культура управління 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 людини 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 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 професіональний рівень персоналу підприємств. 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.

**4. Культура менеджменту**

*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 різнорідних 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.

**Питання для самоконтролю:**

1. Що таке культура управління? Яке її практичне значення у діяльності менеджера?
2. Як взаємопов'язана культура управління і людська культура?
3. Назвіть показники оцінки рівня культури управління.
4. Яке призначення моральних, юридичних, економічних, організаційних і технічних норм поведенки?
5. Що таке реальна і еталонна культура управління?
6. Назвіть основні елементи культури управління.
7. Яке значення рівня культури управлінських працівників?
8. Назвіть основні чинники культури менеджменту.
9. Розкрийте сутність функцій культури менеджменту.

## Тема № 2.4. «Загальні положення та основні поняття корпоративної культури»

**План**

1. Корпоративна культура, її зміст
2. Стиль керівництва

### 1. Корпоративна культура, її зміст

Корпоративна культура належить до кола управлінських наук і є новою галуззю знань. Вона виокремлюється з науки про управління та організаційної науки, які вивчають закономірності

принципи та загальні підходи в таких напрямках:

1) особистість в організації;

2) колективна поведінка в організації;

3) підвищення організаційної ефективності в діяльності організації;

4) адаптація організації до внутрішнього і зовнішнього середовища;

5) поведінка керівника в організації.

Корпоративна культура належить до класу явищ, які мають багатоаспектне тлумачення, різні варіанти визначення, що, на перший погляд, надають їй різного сутнісного характеру. Корпоративна культура є одним із складних матеріально-духовних явищ, системних за своєю сутністю, тому вона має розглядатися всебічно. У зв'язку з тим, що вона формується та сприймається на рівні свідомості людини, впливає на її поведінку, тому і розглядати її необхідно на соціально-психологічному рівні. Феномен корпоративної культури потребує усвідомлення та прийняття певної позиції з цілого ряду проблем. Однією з найважливіших є визначення змісту цього поняття.

Широке значення цієї категорії передбачає системне сприйняття культури в єдності матеріального і духовного, складній взаємодії та взаємовпливах усіх свідомих і підсвідомих елементів.

Вузьке значення – це тільки духовна частина культури, правила поведінки, норми, традиції, корпоративні міфи, що є регуляторами поведінки особистості.

Другою проблемою є суб'єктивізм сприйняття культури і суб'єктивізм оцінок рівня та стану корпоративної культури.

Іншою проблемою є досягнення гармонії культури, оскільки в будьякій установі завжди спостерігається нерівномірність впливу окремих елементів, що є основою для розвитку системи та її вдосконалення. Сама по собі гармонія не може бути достатнім критерієм рівня розвитку культури, але потяг до неї потребує вдосконалення недостатньо розвинених елементів.

Ефективність діяльності компанії значною мірою визначається такими факторами, як виробничі потужності, технології, персонал, його кваліфікація, фінансові ресурси, ноухау, 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.

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

• прийняті всіма працівниками норми;

• принципи, способи розподілу влади;

• прийнятий у компанії стиль керівництва, згуртованість і взаємопов'язаність працівників;

• характерні способи організації проходження взаємодії (тобто процесів координації, комунікації, вирішення конфліктів і прийняття рішень, налагодження зовнішніх зв'язків);

• організація рольового розподілу;

• система цінностей, зразки поведінки, способи оцінки результатів роботи, стилі управління.

Процес формування корпоративної культури складний і довготривалий, що вимагає вмілого застосування різних методів, форм та засобів. Дуже важливо, щоб формування культури організації відбувалося індивідуально відповідно до особливостей організації. Запозичення чи насильно впроваджена культура як правило, буває безуспішною. Керівникам, які використовували автократичні методи саме більше, що вдавалося – це створити жорсткий авторитарний режим в організації чи лише ввести якісь зовнішні стандарти. Як підкреслює В.О. Аніщенко, «власна культура організації є зовнішнім відображенням корпоративної культури, яка виражає себе через імідж і дизайн організації, фірмові традиції, обряди тощо. Зовнішня сторона корпоративної культури видима і співробітнику, і клієнту, а система норм поведінки поверхнево завжди схожа в

різних організаціях». Зазвичай ініціатива формування ефективної корпоративної культури подається від керівництва організації.

**2. Стиль керівництва**

Найважливішим кроком керівника, який бажає сформувати ефективну корпоративну культуру – це сформулювати основні цінності та місію організації. У більшості випадків основною проблемою на шляху формування єдиного і чіткого розуміння того, якою має бути корпоративна культура, є відсутність єдності професійної мови. Часом складається зворотна ситуація, коли, вживаючи різну термінологію, керівники в кінцевому підсумку говорять про загальні очікуваннях і бачення. У зв'язку з цим дуже важливо досягти єдності професійної мови для отримання бажаного результату. Як зауважує Білоус Л. «проблемою на шляху формування ефективної корпоративної культури також являється стиль керівництва. Стиль якого дотримується керівник, постійно перебуває у полі зору його підлеглих. Він оцінюється, певною мірою критикується. Дуже часто буває, що підлеглі копіюють стиль свого керівника, намагаються його наслідувати».

В підручнику Білоус Л. залежно від ступеня делегування повноважень. зазначені такі стилі управління: – делегуючий (який наділяє повноваженнями) – члени групи практично працюють самостійно, забезпечуючи гнучкість у визначенні завдань і цілей, визначають шляхи і способи виконання завдань та вирішення проблем. У цьому випадку підлеглий знає, що відповідальність повністю покладена на нього.

- авторитарний – керівник сам вирішує, що і як необхідно зробити, враховуючи певну ініціативу підлеглих. Застосовується, коли підлеглі поступово набираються досвіду і компетенції і можна їх залучати до прийняття рішення

- демократичний – рішення приймають після обговорення. У такому випадку працівник бере на себе основну частину відповідальності та обов’язків, відбувається перехід до співпраці.

- директивний (вказівний) – негайне виконання підлеглими вказівок керівника без врахування їхніх міркувань. Г.Л. Монастирський зазначає, що формування корпоративної культури відбувається поступово, вона вбирає досвід працівників, їхню культуру виховання, враховує цілі та установки підприємства.

Загальна мета корпоративної культури – створення в організації позитивного клімату для об’єднання працівників в єдиний колектив, що сповідує певні етичні, моральні та культурні принципи.

Г. Колесников в своїй праці виокремлює такі шляхи формування корпоративної культури:

1) довгостроковою практичною діяльністю;

2) діяльністю керівника чи власника (власна культура);

3) штучним формуванням організаційної культури фахівцями консультаційних організацій;

4) природним відбором найкращих норм, правил і стандартів, запропонованих керівником і колективом.

Щоб досягти високого рівня корпоративної культури в організації при її формуванні потрібно діяти поетапно:

1. визначення місії організації;

2. визначення основних цінностей;

3. формування правил і норм поведінки співробітників;

4. запровадження традицій, символіки, ритуалів, тощо;

5. формування мотиваційної структури;

6. закріплення норм корпоративної культури організації;

7. створення програми розвитку корпоративної культури організації та її поетапне впровадження.

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. Переважна 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.

Ділова етика в широкому розумінні – це сукупність етичних норм і принципів, якими керується компанія (працівники) у сфері управління і підприємництва.

Діловий етикет – порядок поводження 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.

Імідж (від англ: image) – образ, змістовний бік характеру конкретної особи. 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. 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.

Управління процесом формування та розвитку корпоративної культури здійснюється за чіткими принципами, які забезпечують орієнтований напрямок розвитку корпоративної культури. Дотримання цих принципів впливає на подальший її стан та на результати діяльності працівників. В науковій літературі міститься велика кількість підходів до формування принципів корпоративної культури. Проте, дослідниця Г.М Захарчин в своїй роботі виділила та охарактеризувала основні принципи формування корпоративної культури:

1) Принцип усезагальності (передбачає визначення доцільної системи керівництва та реального сприйняття співробітників про необхідність змін в організації);

2) Принцип апріорності (передбачає доцільність елементів корпоративної культури (цінності, мета, настанови);

3) Принцип прозорості (забезпечує поширення стандартів, правил, норми поведінки, щоб вони були відомі для всіх співробітників);

4) Принцип системності (передбачає розроблення системи, яка охоплює поетапні зміни в організації);

5) Принцип гармонійності (передбачає узгодження інтересів всього персоналу в процесі формування корпоративної культури);

6) Принцип історичності (враховує динаміку та зміни в суспільстві при формуванні

корпоративної культури);

7) Принцип пріоритетності (передбачає першочерговість визначення цінностей і філософії організації);

8) Принцип комплексності (врахування різноманітних чинників які здійснюють вплив на культуру в цілому).

**Питання для самоконтролю:**

1. Що вивчає корпоративна культура?
2. Як розглядається сутність корпоративної культури у вузькому і широкому значенні?
3. Назвіть аспекти корпоративної культури, які характеризують компанію.
4. Як стиль керівництва проявляється в корпоративній культурі?
5. Назвіть заходи щодо формування ефективної корпоративної культури.
6. Що таке ділова етика і діловий етикет? Яке їх значення у діяльності менеджера?
7. Надайте визначення поняттю «тип спільної діяльності».
8. Що таке імідж і яке його значення в діяльності менеджера і підприємства?
9. Чим є корпоративний імідж організації і як він формується?
10. Назвіть принципи формування корпоративної культури.

## Тема № 2.5. «Організація роботи менеджера з персоналу»

**План**

1. Професійні навички менеджера з персоналу
2. Організація роботи менеджера з персоналу

### 1. Професійні навички менеджера з персоналу

Менеджер з управління персоналом або HR-менеджер – достатньо молода професія. Як різновид діяльності менеджера вона зародилася наприкінці минулого століття. Поява фахівців по роботі з персоналом, що мають підготовку в області промислової соціології і психології, означало справжню революцію в традиційних формах кадрової роботи. Якщо до цього кадрова робота була функцією лінійних керівників різного рівня і рангу, а також працівників (і керівників) кадрових служб, що займаються облікової, контрольною і адміністраторською діяльністю, то виникнення управлінської (штабної) функції, пов'язаної з забезпеченням належного рівня кадрового потенціалу організації, істотно розширило діапазон задач і підвищило значення цього напрямку менеджменту.

Саме з появою управління персоналом як спеціалізованої штабної діяльності в системі сучасного менеджменту пов'язане становлення кадрового менеджменту, що поступово інтегрує і трансформує сформовані форми кадрової роботи. Важливим етапом цього процесу стали асиміляція ідей системного підходу, розробка різних моделей організації як системи - не тільки функціонуючої, але і такої, що розвивається, – на основі яких сформувався новий підхід у кадровому менеджменті – управління людськими ресурсами. Становлення форм спільної творчої діяльності пов'язано з трансформацією історично їй попередніх форм організації спільної діяльності: спільно-послідовної, спільно-взаємодіючої, спільноіндивідуальної. Саме в такій послідовності в XX ст., як показує досвід менеджменту різних організацій у розвинутих країнах, відбувається розвиток основних форм спільної творчої діяльності.

Цей процес, якщо його розглядати в рамках організаційно-культурного підходу, можна інтерпретувати як фази становлення партисипативної організаційної культури, а ті трансформації, що перетерплювали бюрократична, органічна і підприємницька культури, послідовно генерували парадигми кадрової роботи в менеджменті капіталістичних країн. Розкриємо логіку цього історичного процесу організаційнокультурної еволюції. Технократичний підхід, що корениться у

філософії позитивізму, був перенесений (найбільш відома фігура в цьому підході – Ф. Тейлор) на практику організації виробничих і трудових процесів у зв'язку з різко зрослою потребою підвищення ефективності діяльності великомасштабних виробничих систем, орієнтованих на випуск серійної масової продукції. Працівник у подібного роду людино-машинних системах трактувався як «гвинтик», і проблема оптимізації функціонування таких технологій зважувалася на шляхах раціоналізації соціально-виробничих зв'язків і трудових процесів за рахунок використання більш ефективних механізмів контролю і винагороди. Кінцева мета раціоналізації - підвищити рівень експлуатації всіх елементів (у тому числі і «людського матеріалу») цих систем.

Негативні соціальні наслідки подібного роду раціоналізації, особливо в кризових ситуаціях (у першу черга, в умовах воєн), ріст продуктивності праці за рахунок впровадження елементів його наукової організації, стали очевидні уже в другій половині 20-х рр. і породили серію соціальних експериментів (хоторнські дослідження Е. Мейо). Гуманізація трудових відносин, залучення працівників в обговорення питань, що стосуються їх виробничої діяльності, використання позитивних ефектів групової самоорганізації – такі найважливіші принципи доктрини людських відносин. Її реалізація вперше додала найманому працівнику статус (хоча і нерівноправного) партнера у взаєминах с менеджером і хазяїном підприємства, коли необхідно було врегулювати важливіші соціальні і трудові питання.

Гарантією цього стилю взаємин могла стати тільки колективістська солідарність трудящих, що знаходить інституціональне вираження в діяльності професійних союзів. Колективістська по своїй природі ідеологія професіоналізму, властива масовим професіям, до середини 50-х рр. стала гальмом на шляху науковотехнічного прогресу, оскільки широке впровадження технічних нововведень витісняло масову малокваліфіковану працю. Стимулювання індивідуального професійного розвитку за рахунок включення механізмів особистої зацікавленості і персональної відповідальності – така специфіка нового підходу в кадровому менеджменті, що одержав поширення в розвинутих країнах у 60-70-і рр. XX ст. Його застосування, у кінцевому рахунку, було націлено на те, щоб підвищити підприємницьку активність усіх працівників і зробити підприємство більш конкурентноздатним. Однак орієнтація на споживчу мотивацію працівника, гіпертрофія егоїстичної моралі вели до ерозії морально-психологічного клімату організації, знижуючи в цілому ефективність її діяльності. Тому в якості протиотрути природним виглядало повернення (у тієї чи інший формі) до колективістських цінностей, що забезпечують здорову атмосферу в організаціях, де працівники, поєднувані в тимчасові і постійні робочі групи, займаються спільною діяльністю. В умовах глибокої структурної кризи 70-х рр. створення оптимальної, з погляду рішення, як правило, неординарних проблем, форми організації для таких робочих груп стало першорядною задачею.

Соціальна і культурна творчість самих працівників, їхня особиста участь у самоорганізації і самоврядуванні спільною діяльністю, взаємний контроль, взаємодопомога і взаємозамінність, прояснення загальних цінностей і цілей, що визначають поводження кожного члена команди, колективна відповідальність за результати і високу ефективність роботи, усілякий розвиток і використання індивідуального і групового потенціалів – такі додатки нового підходу в кадровому менеджменті 80-90 р. XX ст., яке отримало назву team management – командний менеджмент. Таким чином, можна говорити про чотири основні парадигми в кадровому менеджменті в XX ст.:

- доктрина наукової організації праці;
- доктрина людських відносин;
- доктрина контрактації індивідуальної відповідальності;
- доктрина командного менеджменту.

Причому остання парадигма являє собою органічний синтез послідовних трансформацій, що історично передують партиципативній організаційній культурі інших організаційних культур. І з цього погляду відсутність у тій чи інший національній чи корпоративній організаційній культурі

історично попередніх і модернізованих елементів усіх трьох організаційних культур – бюрократичної, органічної і підприємницької – робить дуже проблематичною повноцінну реалізацію доктрини командного менеджменту в силу недостатньо ефективної організації діяльності, неадекватного морально-психологічного настрою чи низького рівня професіоналізму. Ця детермінованість ступенем зрілості національної і корпоративної організаційної культури застосування передових способів кадрового менеджменту в управлінні персоналом пояснює, зокрема, неможливість штучного перенесення навіть найефективнішого інструментарію кадрової роботи в практику вітчизняних кадрових служб.

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

Професійні навички менеджера з персоналу:

- знання трудового законодавства;
- знання основ соціології;
- навички роботи з кадровою документацією, знання основ діловодства, норм охорони праці;
- навички ділового спілкування та знання в області психології;
- грамотна українська мова;
- володіння сучасними методами оцінки персоналу та регламентації його функцій;
- вміння правильно читати резюме, знання існуючих тестів для перевірки кандидатів і які з них ефективні, вміння оцінити компетентність кандидата;
- навички проведення співбесід;
- знання сучасних концепцій управління персоналом;
- знання загальних цілей розвитку організації і напрямки кадрової політики;
- наявність організаторських здібностей;
- вміння планувати час.

Особисті і ділові якості потрібних на посаду менеджера з персоналу:

- активна життєва позиція;
- комунікабельність;
- самовладання;
- неупередженість;
- уважність;
- сумлінність;
- етичність;
- впевненість в собі;
- стресостійкість;
- адаптивність;
- тактовність;
- вміння розбиратися в людях;
- стратегічне мислення;
- креативність.

***Сутність професійного підбору персоналу***

Характерною ознакою розвитку сучасного ринку є зростання конкуренції між підприємствами різної форми власності. Важливим фактором, що впливає на конкурентоспроможність, економічне зростання та ефективність виробництва, є кількість та якість на підприємстві людських ресурсів, здатних професійно вирішувати поставлені виробничі завдання. Для ефективного управління персоналом підприємство потребує професійної команди фахівців з управління персоналом, робота яких починається саме з підбору персоналу.

Необхідність якісного підбору персоналу сьогодні абсолютно очевидна. Один неправильно відібраний кадр може негативно вплинути на прибуток підприємства, тому більшість фахівців з підбору персоналу знижують ймовірність помилитись за допомогою добре побудованої організації та перевірених методів. Данна проблема є актуальною, оскільки більшість підприємств України досі не визнають підбір персоналу, як щось значиме на підприємстві. Залучення кваліфікованих фахівців – першорядне завдання для будь-якого підприємства, то, з чого починається його створення або трансформація. Основна мета цієї HR-функції: швидко, якісно і з мінімальними витратами підібрати потрібних компанії фахівців.

Підбір персоналу – це система заходів, передбачених організацією для залучення працівників, що володіють необхідними професійними навичками та моральними якостями і здатних виконувати на 20 виробництві всі посадові обов'язки. З точки зору підприємства на підбір працівників впливають два основні чинника: рівень висунутих вимог до персоналу, загальна кадрова політика, що складає імідж організації, включаючи оплату праці. Керівництво підприємств проводить підбір тоді, коли виникає або усвідомлюється потреба у працівниках певної професії і кваліфікації. Потреба є результатом планування персоналу (новий штатний розклад) або наявності інтенсивної плинності кадрів.

Головне завдання HR-менеджера – забезпечити наявність людей потрібної кваліфікації у потрібний час на потрібному робочому місці. Підбір нового персоналу для підприємства в кінцевому результаті зводиться до певного алгоритму дій і від якості підібраних кандидатів на вакантні посади, залежать запланований результат роботи підприємства. Першим і одним з найважливіших етапів підбору персоналу є планування потреби у персоналі. Для визначення кількісного складу персоналу користуються різними методами – від найпростішого методу порівняння до більш складних комп'ютерних моделей.

До основних методів прогнозування потреби в персоналі належать:

1. Економетричний метод, за допомогою якого потреба в персоналі виводиться із передбачуваних рівнів кінцевого попиту на товари та послуги на певний рік у майбутньому.

2. Екстраполяція – найпростіший метод, який часто використовується та полягає у перенесенні минулих тенденцій, змін у величині сукупної робочої сили та її структури на майбутнє.

3. Метод експертних оцінок – це метод, що ґрунтується на використанні думки спеціалістів (керівників підрозділів) для визначення потреб у персоналі. Відділ управління персоналом займається збором і обробкою оцінок.

4. Балансовий метод планування полягає у встановленні динамічної рівноваги між трудовими ресурсами, з одного боку, і їхнім розподілом відповідно до потреб підприємства – з іншого.

5. Економіко-математичні методи, які полягають в оптимізації розрахунків на основі різного роду моделей, до яких належать кореляційні, що відображають взаємозв'язок двох змінних величин. Наприклад, визначивши середній показник плинності кадрів, можна розрахувати їх кількість на певну дату.

6. Методи лінійного програмування дозволяють шляхом вирішення системи рівнянь та нерівностей, що зв'язують ряд змінних показників, визначити їх оптимальні величини у взаємозв'язку. Це допомагає за заданим критерієм обрати оптимальний варіант розвитку об'єкту управління, напрямку розставлення працівників, який дозволить ефективно обслуговувати робочі місця і зробити це при мінімальних витратах.

7. Комп'ютерні моделі – це набір математичних формул, які дозволяють одночасно використовувати методи екстраполяції, нормативів, експертних оцінок та інформацію про зміну чинників, що впливають на кількісний і якісний склад персоналу. Моделі надають можливість мати найбільш точний прогноз потреб у робочій силі, але це досить дорогий метод, що вимагає спеціальних знань, вміння для використання, тому його доцільно застосовувати у великих підприємствах.

8. Нормативний метод являє собою спосіб застосування системи нормативів, які визначають кількість працівників у функціональному розрізі, витрати на виробництво одиниці продукції (робочий час, фонд заробітної плати). Даний метод планування використовується як самостійний і як допоміжний до балансового методу.

Проаналізувавши відповіді HR-директорів провідних компаній України, можна виділити наступні типові помилки при підборі персоналу:

1. Рекрутери при пошуку кадрів не вимикають свою суб'єктивну оцінку, а тому звертають увагу не лише на професійні навички, а й на зовнішність/расу/манеру поведінки.

2. Завищені очікування від кандидата. Особливо це актуально, якщо вакансія «гаряча» і знайти робітника потрібно максимально швидко. Тоді рекрутери часто підсвідомо ігнорують усі недоліки кандитата, що підходить на перший погляд, аби поскоріше закрити вакансію.

3. Відсутність зворотнього звязку. Навіть якщо кандидат не підходить компанії по жодному з параметрів, але ви все таки запросили його на співбесіду/тестування, обовязково потрібно повідомити його навіть про відмову. Це дуже впливає на репутацію компанії

4. Організація та джерела поповнення та оновлення персоналу

Основною задачею при підборі персоналу є задоволення попиту на працівників в якісному і кількісному складі, тобто, постає питання залучення і відбору осіб в необхідній кількості та наділених потрібними якостями. Наймати нового співробітника чи вибирати з наявних членів трудового колективу – цей вибір роблять під впливом таких факторів:

- важливість, унікальність роботи;
- наявність кадрового резерву і програми розвитку персоналу;
- фінансові можливості компанії;
- особливості кадрової політики.

**2. Організація роботи менеджера з персоналу**

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

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

Служба управління персоналом формується диференційовано з урахуванням завдань, постачають перед підприємством і включає спеціалістів, зайнятих:

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

***Що робить менеджер з персоналу***

Обов'язки менеджера з персоналу (HR-менеджера) залежать від розміру та структури компанії:

- менеджер з персоналу постійно спостерігає за ситуацією на ринку праці щодо трендів та середньої зарплати спеціалістів різних фахів;
- з персонал для компанії, відповідає за планування найму, створює кадровий резерв;
- створює систему мотивації співробітників;

• відповідає за корпоративну культуру: формує соціально-психологічний клімат, цінності на зацікавленність працівників у досягненні загальних цілей;

• організує професійну та психологічну адаптацію нових співробітників, проводить атестацію працівників, розробляє та впроваджує методи управління персоналом, працює з робітниками, що звільняються;

• відповідає за організацію тренінгів та навчальних семінарів для співробітників.

**Питання для самоконтролю:**

1. Яке призначення і функції посади HR-менеджера?
2. Розкрийте особливості розвитку HR-управління.
3. Що таке командний менеджмент і яке його призначення?
4. Розкрийте сутність 4 парадигм кадрового менеджменту XX ст.
5. Якими професійними навичками повинен володіти менеджер з персоналу?
6. З якою метою відбувається підбір персоналу в організацію?
7. Яке основне завдання HR-менеджера?
8. Назвіть та розкрийте практичний зміст методів прогнозування потреби в персоналі.
9. Назвіть типові помилки HR-менеджерів при підборі персоналу.
10. Які основні завдання служби управління персоналом?

## Тема № 2.6. «Організація роботи менеджера зі збуту»

**План**

1. Професійні навички менеджера зі збуту
2. Посадова інструкція менеджера зі збуту

### 1. Професійні навички менеджера зі збуту

Найбільш суттєвою відмінністю ринкової орієнтації є те, що збут розглядають як одну із функцій менеджменту (управління). Останній стає центральним елементом діяльності фірм сучасного типу. Проте нерідко цю сторону ринкової орієнтації працівники збуту розуміють дещо неправильно. Тому при вирішенні збутових питань нерідко виникають протиріччя і конфлікти. Не всі співробітники розуміють, що продаж – це лише частина всієї ринкової програм фірми, а вся робота в цілому повинна координуватися ідеєю маркетингу. З іншого боку, це не означає, що збут тепер став менш важливим. Просто його зміст і роль зазнали певних змін. Тепер продаж і управління збутом тісно пов’язані з аналізом нужд і запитів споживачів. На наступному рисунку схематично подана загальна характеристика між стратегією менджменту і індивідуальною роботою продавців, а також намічені головні напрями роботи по управлінню збутом.

Розкриття суті управління збутовою діяльністю вимагає насамперед визначення місця збуту в плані діяльності підприємства (рис. 1). Справа в тому, що на відділ збуту покладається одне із важливих завдань – забезпечення отримання інформації для розробки плану діяльності підприєства. Це – зокрема:

- характеристика поточної кон’юнктури ринку;
- визначення потенціалу організації / прогнозування збуту;
- вибір цілі і формування стратегій;
- бюджет управління і контролю.

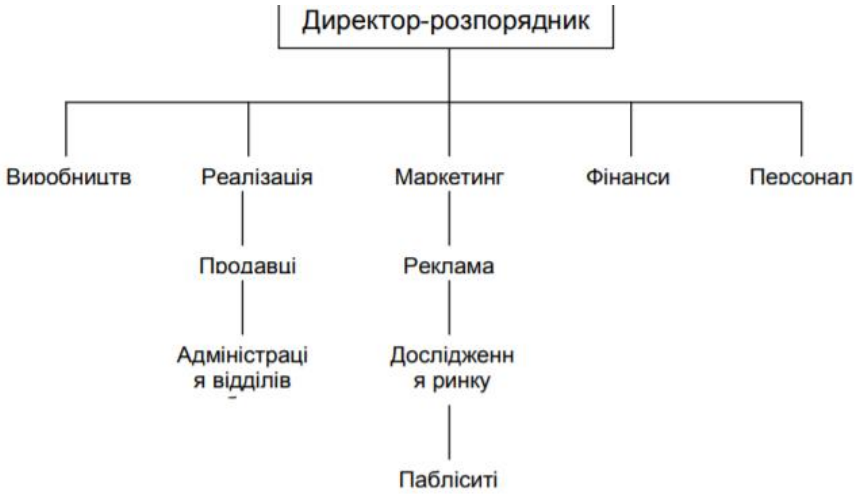



Рис. 1 – Організаційна структура відділу збуту

**2. Посадова інструкція менеджера зі збуту**

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

**І. Загальні положення**

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

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

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

**ІІ. Завдання та обов'язки**

1. Організовує та координує збутову діяльність відповідно до замовлень і укладених договорів, забезпечує постачання продукції, що випускається, споживачам у встановлені терміни в повному обсязі;

2. Організовує проведення маркетингових досліджень з вивчення споживчого ринку і його перспектив, формування і розширення господарських зв'язків зі споживачами, проведення аналізу попиту покупців, ступеня задоволення потреб вимог і запитів споживачів на вироби, що пропонуються, рівня конкурентоспроможності продукції на ринку шляхом вивчення і оцінювання потреб споживачів, моніторингу конкурентів;

3. Бере участь у розробленні маркетингової політики;

4. Готує пропозиції і розробляє рекомендації щодо підвищення якості і поліпшення споживчих властивостей товарів та послуг;

5. Бере участь у підготовці проектів перспективних і річних планів реалізації продукції, складанні прогнозів збуту, розробленні рекламної стратегії, програм із формування попиту і стимулювання збуту;

6. Вносить пропозиції щодо коригування цін на продукцію, що пропонується, обсягів продажу, вибору каналів збуту, способів і часу виходу на ринок;

7. Бере участь у ярмарках, торгах, виставках, біржах із рекламування і реалізації продукції, що випускається;

8. Організовує зв'язки з діловими партнерами, забезпечує своєчасне виконання обов'язків перед контрагентами, добирає необхідну інформацію для розширення зовнішніх зв'язків;

9. Виконує роботу з укладання договорів на постачання продукції і узгодження умов постачання;

10. Складає заявки, зведені відомості замовлень і асортиментні (номенклатурні) плани постачання;

11. Аналізує дані з обліку готової продукції на складах підприємства і проводить розподіл по покупцях відповідно до укладених договорів;

12. Контролює відповідність рівня запасів готової продукції за обсягом і номенклатурою (асортиментом) до встановлених нормативів;

13. Спільно з технічними службами підприємства бере участь у розробленні технічних умов приймання від виробничих підрозділів готової продукції, її пакування, зберігання і транспортування;

14. Контролює дотримання правил зберігання і підготовки готової продукції до відправлення споживачам;

15. Визначає потребу в різних транспортних засобах і робочій силі для своєчасного відвантаження готової продукції та оформлює договори на перевезення продукції з транспортними організаціями;

16. Організовує і контролює своєчасне відвантаження готової продукції відповідно до укладених договорів;

17. Бере участь у здаванні, прийманні продукції покупцям (перевізникам) і перевірці її якості, кількості та комплектності, підписує і візує приймально-здавальні акти, супровідні документи;

18. Вживає заходів із забезпечення своєчасного надходження коштів за реалізовану продукцію;

19. Одержує і аналізує претензії від покупців щодо невідповідності якості, кількості і комплектності продукції, яка постачається, порушення термінів постачання;

20. Готує інформацію, необхідну для висунення претензій покупцям за порушення термінів приймання продукції та оплати;

21. Вживає заходів щодо заміни продукції, яку повернув покупець, її реалізації чи перероблення;

22. Забезпечує складання встановленої звітності, формує базу даних щодо внутрішньої та зовнішньої інформації із збуту (натуральні і вартісні обсяги; засоби просування товару на ринки, територіальне поширення та терміни його збуту; відхилення і зміни кон'юнктури ринку);

23. Контролює внесення змін у довідкову та рекламну інформацію.

**III. Права**

Менеджер із збуту має право:

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

**IV. Відповідальність**

Менеджер із збуту несе відповідальність:

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

**Питання для самоконтролю:**

1. Назвіть завдання відділу збуту підприємства.
2. Розкрийте загальні положення посадової інструкції менеджера зі збуту.
3. Які завдання та обов’язки має менеджер зі збуту?
4. Які права має менеджер зі збуту?
5. За що несе відповідальність менеджер зі збуту?

## Тема № 2.7. «Організація роботи логіста»

**План**

1. Професійні навички логіста
2. Менеджер з логістики: обов'язки і завдання

### 1. Професійні навички логіста

Перші ознаки більш менш вираженої професійної логістики стали виявлятися в Греції та Візантії. Саме тут було закладено принципи та обов'язки фахівців. За великим рахунком, перший логіст – це керуючий процесами постачання армії. Натомість формувався і запит на оптимізацію торгових процесів. Тісна взаємодія між країнами, нові відносини із закордонними купцями, освоєння раніше невідомих маршрутів - ці та інші фактори визначили необхідність у ретельному плануванні торгових шляхів, розрахунку товарів та способів зберігання.

Сучасна логістика керується принципами вікової давності – її функції спрямовані на оптимізацію різних процесів із метою матеріальної вигоди. При цьому, як і у всіх інших областях, фахівці цього профілю використовують більш технологічні та ефективні засоби для своєї роботи. Великі підприємства роблять усе можливе підвищення ефективності роботи персоналу. Тому логіст – це насамперед поінформована людина, в арсеналі якої повний набір технічних та комунікаційних інструментів. З їх допомогою виконується аналітична робота, а також інформаційна та координаційна діяльність, що дозволяє оперативно та гранично точно керувати

логістичними процесами. Спектр функцій логіста є багатогранним, широким і залежить від конкретної галузі. Щоб зрозуміти, чим займається логіст, потрібно вникнути у структуру конкретного підприємства. У цілому його обов'язки включають організацію та координування транспортних, торгових і складських процесів з метою оптимізації діяльності підприємства.

Перелік посадових обов'язків логіста можна представити так:

- організація та координування перевезень, зберігання, закупівель та інших операцій;
- управління потоками товарів складі;
- складання оптимальних маршрутів для перевезення вантажів;
- контроль транспорту та управління діяльністю водіїв;
- ведення документації;
- моніторинг та оптимізація логістичних витрат;
- взаємодія з партнерами та клієнтами.

Транспортна галузь посідає особливе місце в світовій системі комунікацій, сприяючи стрімкому розвитку економіки в XXI столітті та активізації всіх інтеграційних процесів, які відбуваються в усіх сферах діяльності людства. Серед основних трендів розвитку транспортних систем наразі є розширення діяльності національних та міжнародних авіаційних мереж для того, щоб підвищити ефективність всіх видів перевезень та раціонального забезпечення наявних потреб у економіки і населення.

Транспортна система України – великий і складний економічний комплекс, розміщений на всій території країни. У нього входять: сухопутний транспорт (залізничний, автомобільний), водний (морський і річковий), повітряний і трубопровідний. Поняття «повітряний транспорт» існує як альтернатива наземним і водним видам транспорту, що використовують інше середовище для перевезень.

Перед іншими видами транспорту повітряний має певні переваги:

- високу швидкість переміщення пасажирів та вантажів;
- скорочення шляху, що впливає на вагому економію часу при перевезенні пасажирів та вантажів;
- гнучкість організації авіасполучення;
- високу маневреність та пристосування авіаційного транспорту до різноманітних об'єктів перевезень та до можливих коливань.

Особливу роль повітряного транспорту визначають також частота та універсальність перевезень, які не залежать від пори року або кліматичних умов, високі провізні можливості повітряних суден. Під повітряним перевезенням розуміється «транспортне переміщення в повітряному просторі вантажу або людини, здійснюване за допомогою руху повітряного судна по встановленій повітряній лінії (трасі)»

Матеріальний потік утворюється в результаті сукупності дій з матеріальними об’єктами. Ці дії називають ***логістичними операціями***.

***Логістичні операції,*** таким чином, це будь-які операції, які здійснюються з речовими предметами і продуктами праці в сферах виробництва і обігу, за виключенням технологічних операцій по виробництву матеріальних благ. До логістичних відносять також операції по обробці, збереженню і передаванню відповідної інформації. До логістичних операцій з матеріальним потоком можна віднести навантаження, транспортування, розвантаження, комплектування, складування, пакування і інші операції. Логістичні операції з інформаційним потоком – це збирання, обробка і передавання інформації, яка відповідає матеріальному потоку.

Логістичні мережі – це складні логістичні утворення взаємопов'язаних ланок, які поєднують кілька логістичних ланцюгів (рис. 1, 2).

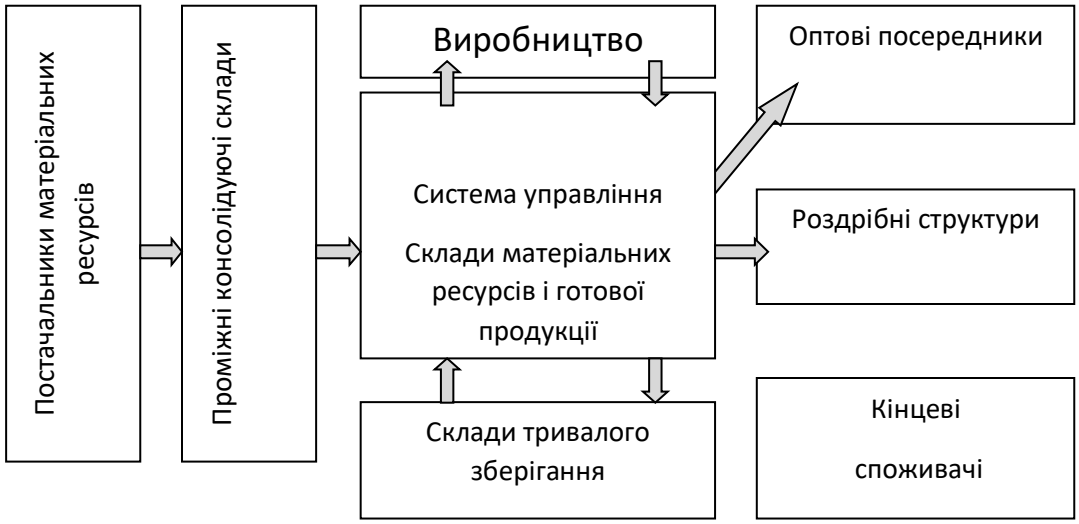



Рис. 1 – Схема логістичної мережі підприємства

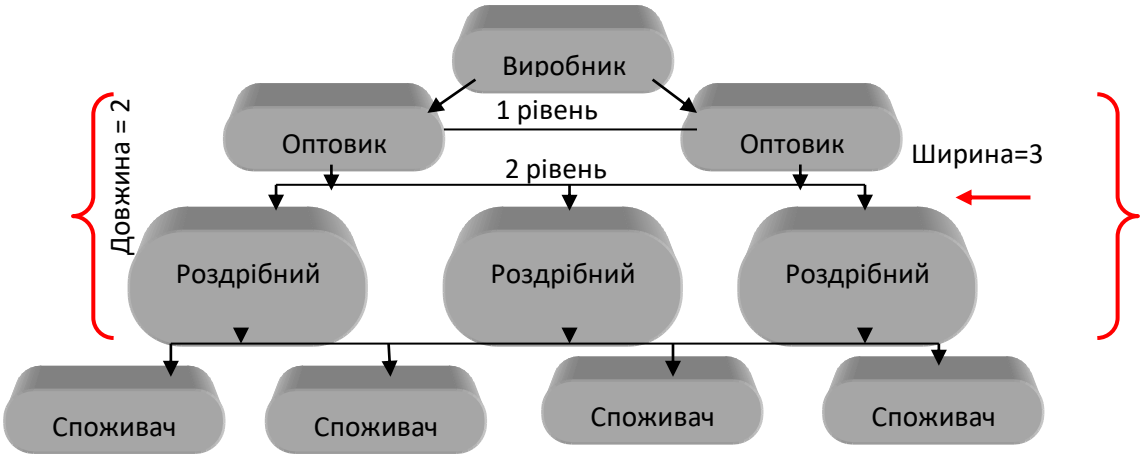



Рис. 2 – Види каналів розподілу товарів

Структури управління матеріальними потоками можуть бути різними. Найбільше поширення отримали ***три різновиди організаційних механізмів***:

1) *спеціальні функціональні ланки*, в яких контролюється більша частка планових, адміністративних та контрольних функцій, що регламентують рух матеріального потоку. В окремих випадках це буває спеціальна управляюча або координуюча група, основним завданням якої є координація процесу прийняття рішень із управління матеріальним потоком;

2) *матричні механізми,* які створені на подвійному підпорядкуванні ланок, від котрих залежить ефективне управління матеріальним потоком. Створення таких механізмів дає змогу вирішити проблему між функціональної взаємодії;

*3) спеціалізовані структури управління* розробляються, виходячи з проблем, які необхідно вирішити фірмі.

Логістика дозволяє виявити найбільш раціональні методи роботи підприємства, які знижують рівень його витрат. Менеджер з логістики – людина, в чиї обов'язки входить безперебійне здійснення даного процесу на підприємстві. Основне завдання логіста – організація швидкої доставки товарів, з найбільш короткими термінами, за найнижчою ціною.

Менеджер-логіст – професія, яка вимагає відмінних навичок, математичного складу розуму іздатності до точних розрахунків.

Основні плюси професії полягають в наступному:

• логіст оптимально поєднує роботу в офісі з виїздами на зустрічі і точки контролю;

• заробітна плата логіста безпосередньо залежить від його досвіду; чим вище досвід і ширше навички – тим більше оплата за працю;

• новий рівень кваліфікації знаходиться при можливості самостійного побудови логістичного ланцюжка нового рівня.

З мінусів професії можна винести:

• якщо логіст допускає будь-яку помилку в прорахунках – система логістики втрачає свою функціональність, схема транспортування стає нераціональної, а клієнти переходять до конкуруючих організацій;

• робота логіста – відображення вимог замовника; схема доставки повинна бути побудована так, щоб влаштовувати всіх і чітко дотримуватися термін і ліміт суми.




Рис. 3 – Функції управляючого матеріальними потоками

В даний час авіаційний транспорт в міжнародній логістиці є окремою особливою та специфічною сферою переміщення пасажирів та вантажів по всьому світу, який розвивається та поширюється в часі та просторі разом зі зміною логістики, її теорії та практики. Стосовно перевезень, то перевезення пасажирів і транспортування вантажів за допомогою повітряних суден називається авіаперевезенням.

**2. Менеджер з логістики: обов'язки і завдання**

Основні обов'язки менеджера логіста можна визначити наступним чином:

• управління системою логістики компанії (логістичні прогнози, плани, координація робіт по системам логістики, розробка і складання максимально допустимого бюджету на здійснення логістики, впроваджує логістичні системи на підприємстві);

• управління постачанням матеріального і технічного типу в компанії, а також закупівлями (планування закупівель, координація постачальників і їх пошук, укладання договорів на поставку, організація плану доставки та ін.);

• складання планів випуску продукції, контроль за тим, щоб продукція випускалася своєчасно, була високої якості і була проведена раціонально, організація заходів по присвоєння продукції сертифікатів і знаків якості;

• управління запасами на підприємстві, поточне обслуговування, оцінка витрат на запаси, інвентаризація та контроль за станом запасів;

• організація складської діяльності (визначення типів складів, і місця розташування, способів і технологій зберігання продукції);

• розподіл виробленої продукції (розробка каналів для розподілу і їх раціональності, управління продажами, координація прийому продукції, її доопрацювання і подальшої відправки);

• транспортування продукції і контроль за найбільш раціональними шляхами для доставки (оцінка тарифів на транспорт, дальність і відстань, шлях і дорога з точки зору логістики);

• організація обробки товарів на митниці (розмитнення і збори);

• управління основними ризиками в логістиці (страхування устаткування, транспортних засобів, продукції, заходи щодо збереження товарів і відповідальності перевізників);

• управління персоналу відділу.

**Питання для самоконтролю:**

1. Назвіть історичні передумови виникнення логістики.
2. На що спрямовані функції сучасної логістики?
3. Що входить до посадових обов'язків логіста?
4. Яке місце транспортної галузі в світовій системі комунікацій?
5. Назвіть переваги авіаційного транспорту.
6. Яке практичне значення логістичних операцій і логістичних мереж?
7. Назвіть та надайте характеристику різновидам організаційних механізмів.
8. Які переваги і недоліки професії логіста?
9. Назвіть основні обов'язки менеджера з логістики.

## Тема № 2.8. «Організація взаємозв'язку маркетингу та менеджменту на підприємстві»

**План**

1. Сутність, значення і завдання маркетингового менеджменту
2. Методи управління маркетингового менеджменту

### 1. Сутність, значення і завдання маркетингового менеджменту

Сучасний ринок перебуває у процесі постійних змін. Відповідно вдосконалюються й технології маркетингу — методи, що включають комплекс прийомів, способів, дій і ухвалення рішень, які визначають діяльність з управління позицією економічного суб'єкта на ринку, вибору і досягненню ним основних цілей. За визначенням Інституту маркетингу (The Chartered Institute of Marketing – CIM), маркетинг являє собою управлінський процес, метою якого є прогнозування, встановлення і задоволення запитів споживачів, з огляду на вигоди організації метою маркетингу загалом є забезпечення доходів підприємства в обсягах, необхідних для отримання запланованого прибутку.

Ефективність, прибутковість, зниження ризиків ведення бізнесу досягається завдяки знанням ринкових тенденцій, добування яких базується на застосуванні маркетингових технологій. З численної кількості технологій маркетингу пріоритет, зазвичай, надають сегментації, визначенню цілей, позиціонуванню, аналізу (зокрема продажів) і прогнозуванню.

Сегментування передбачає поділ ринку на певні сегменти для дослідження, вивчення споживчого попиту і ставлення споживачів до певних продуктів. Визначення мети базується на виділенні із загальної кількості споживачів цільової аудиторії, якій призначається конкретний продукт і на яку розрахована та чи інша реклама цього продукту. Позиціонування дає змогу товару підприємства за допомогою певних інструментів посісти на ринку вигіднішу позицію, ніж позиції товарів підприємствконкурентів. Аналіз (у тому числі аналіз продажів) включає заходи з дослідження і вивчення ринку товарів і послуг, наявності, динаміки і рівнів попиту на ті або інші продукти, товари, послуги, цінової політики на ринку, отримання даних і визначення ставлення споживачів до певних видів товарів з метою підвищення попиту на товари підприємства.

Короткострокове, середньострокове і довгострокове прогнозування здійснюється з метою оцінювання перспективності ринку, можливостей його розвитку, відстеження динаміки цін і тенденцій зміни їх.

Перемога на ринку великою мірою базується на освоєнні підприємством прогресивних технологій маркетингу, які дають можливість запропонувати товар або послугу, що не можуть дати конкуренти, або порівняної якості, але за меншу ціну з отриманням прибутку.

Управління маркетингом — це систематичний цілеспрямований вплив на маркетингову діяльність через планування, організацію, мотивацію і контроль для досягнення маркетингових цілей підприємства. Варто зазначити, що маркетинг як цілісна система, водночас являє собою лише n-у частину менеджменту в системі управління з усім різноманіттям його завдань і цілей, узагальнений вираз орієнтованого на ринок управлінського стилю мислення з характерними для нього творчими, комплексними й нерідко агресивними підходами.

У господарській системі маркетинг формує, спрямовує й видозмінює всі інші функції у бік служіння споживачеві, інтегрує функції менеджменту й перетворює потреби покупця в доходи підприємства. За своєю суттю маркетинговий менеджмент має ознаки як функції, так і процесу менеджменту одночасно, тому основні його характеристики збігаються з іншими функціональними завданнями й забезпечують в сукупності процес управління підприємством

Термін «маркетинговий менеджмент» або «маркет-менеджмент», очевидно, слід розглядати в широкому і вузькому сенсі. У широкому сенсі маркетинговий менеджмент або «управління маркетингом» включає комплекс стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на забезпечення стійкого й усестороннього успіху у споживачів товарів і послуг підприємства й прибутковості його діяльності.

Очевидно, слід так управляти дослідженнями маркетингу, асортиментною політикою, впровадженням у виробництво нових товарів і послуг, збутом, рекламою, сервісом, щоб товари і послуги підприємства охоче купували за цінами, що гарантують відшкодування всіх витрат і можливості подальшого розвитку. Вузьке розуміння маркетингового управління базується на сфері управління службою маркетингу з урахуванням впливу чинника загального керівництва всією виробничо-фінансовою діяльністю підприємства. У взаємодії цих складників управління чітко простежується принцип адекватності.

Раціональна програма маркетингу виключно перспективного продукту може виявитися недосяжною для виконання неефективною діяльністю служби маркетингу, а «ідейно» помилкову концепцію маркетингу не зможе нейтралізувати найкраща маркетингова служба. Управління маркетингом як одне з численних функціональних завдань підприємства має здійснюватися відповідно до схваленого плану маркетингу, який, водночас, є частиною загального плану діяльності суб'єкта господарювання. Безумовно, маркетингове управління реалізується в межах певного зовнішнього і внутрішнього середовища, що позначається на розробленні його концепції, формуванні цілей, меж і методів здійснення.

Взаємозв'язок між функціями управління і маркетингу виявляється у процесі господарської діяльності через реалізацію функцій маркетингового управління. Вивчаючи сутність маркетингового менеджменту, необхідно виходити з того, що дана діяльність являє собою аналіз, планування, втілення в життя та контроль за проведенням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримку взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети підприємства (отримання прибутку, зростання обсягів збуту, збільшення частки ринку, проникнення на ринок тощо). При цьому система таких заходів містить маркетингову політику стосовно продукту підприємства, ціноутворення, комунікацій та розподілу.

Досліджуючи сутність маркетингового менеджменту, необхідно проаналізувати його функції, принципи та методи управління. Під функціями маркетингового менеджменту розуміються:

1. Дослідження ринку – визначення місткості ринку та його елементів, вивчення поведінки споживачів, конкурентів, прогнозування збуту, аналіз кон'юнктури, можливостей підприємства

тощо.

2. Планування – створення і підтримка відповідності між цілями підприємства та його потенційними можливостями і шансами в процесах ринкової діяльності, розробки конкретної програми дій.

3. Організація – формування організаційної структури підприємства, її внутрішньої ієрархії, конкретних завдань, повноважень і відповідальності за реалізацію маркетингових заходів.

4. Мотивація – створення відповідних моральних і матеріальних стимулів роботи працівників з метою забезпечення найкращого виконання ними своїх обов'язків.

5. Реалізація – виконання розроблених планів і програм.

6. Контроль – перевірка виконання маркетингових заходів.

**2. Методи управління маркетингового менеджменту**

Метод управління – це спосіб здійснення принципів і функцій управління, є безпосереднім інструментарієм впливу на окремих працівників і персонал фірми в цілому: планування продукції і продажів, визначення цін, надбавок і знижок, використання товарних знаків, марок і фірмового упакування, встановлення особистих контактів, рекламування, стимулювання збуту, поліпшення обслуговування клієнтів, аналіз і контроль маркетингової діяльності.

Ґрунтовно в межах даного питання повинні бути досліджені основні методи формування маркетингових організаційних структур, а саме:

- затратний – робота має тривати повний робочий день і бути доцільною; між виконавцями окремих функцій має існувати логічний зв'язок;
- управлінський – створення умов, які дають змогу керувати роботою так, щоб вона здійснювалася послідовно, паралельно і в одному напрямку;
- соціальний – робота має відповідати статусу працівників, бути повноцінною, давати задоволення;
- гнучкий – зміст функцій і час на їх виконання мають залишати простір для швидкого реагування на зміну умов як всередині фірми, так і зовні.

Існуючі організаційні структури маркетингу поділяються на два основні типи:

– інтегровані маркетингові оргструктури здійснюють свою діяльність комплексно і управляються з одного координуючого центру. Вони можуть бути побудовані за функціональним або товарним принципом, з орієнтацією на споживачів чи ринки, з лінійною або матричною взаємозалежністю окремих маркетингових підрозділів. Всі підрозділи одночасно впливають на споживачів;

– неінтегровані маркетингові оргструктури – це сукупність відповідних маркетингових підрозділів, не скоординованих у своєму впливі на споживача. В такому випадку кожний підрозділ окремо впливає на споживачів.

**Питання для самоконтролю:**

1. Надайте визначення поняттю «маркетинг».
2. Яке значення маркетингу в діяльності підприємства?
3. З якою метою здійснюється управління маркетинговою діяльністю?
4. Надайте визначення поняттю «маркетинговий менеджмент».
5. Яке значення маркетингового менеджменту в системі управління підприємством?
6. Назвіть функції маркетингового менеджменту та розкрийте їх практичне значення.
7. Назвіть та розкрийте сутність методів формування маркетингових організаційних структур.
8. Які особливості функціонування інтегрованих і неінтегрованих організаційних структур маркетингу?

## Тема № 2.9. «Міжнародний менеджмент»

### План

1. Призначення міжнародного менеджменту
2. Менеджмент і глобалізація економіки

### 1. Призначення міжнародного менеджменту

Міжнародний менеджмент як особливий вид професійної діяльності, по-перше, здійснює міжнародну конфігурацію управлінської діяльності за рахунок використання конкурентних переваг компанії.

Основний принцип – поєднання глобального централізованого управління з локальним підходом до розробки цільових управлінських структур місцевого рівня.

Стратегічне планування і централізоване інформаційне забезпечення, професійний підбір кадрів, їх ротація і перепідготовка дають істотну економію на витратах виробництва і до того ж слугують виробленню єдиного стилю управління та гнучкого реагування на зміни навколишнього середовища. Конфігуруюча роль міжнародного менеджменту знаходить свій альтернативний прояв в специфічній організації міжнародної управлінської коаліції. Підтвердженням цього процесу є практика централізації і децентралізації компаній, їх поглинання і злиття.

Друге призначення міжнародного менеджменту – міжнародне управлінське координування шляхом, по-перше, посилення взаємозв'язку і переплетення всіх сторін діяльності компаній на основі системного підходу до управління. Можливостям інтернаціоналізації всіх форм і методів менеджменту значною мірою сприяє сучасний розвиток систем комунікацій, якими всі країни охоплені на глобальному рівні.

По-друге, шляхом передачі управлінського ноу-хау і досвіду між країнами. Поширення передових форм і методів управління відбувається відповідно до напрямів розповсюдження «просторових інноваційних хвиль», тобто від «тріади» країн, які мають високий професійний рівень управління, до країн найменш розвинутих, які прагнуть по можливості використовувати світовий досвід.

З деякими варіаціями всі країни проходять схожі стадії розвитку, що дозволяє використовувати апробовані у минулому на «лідируючих» напрямах методи менеджменту в менш розвинених країнах сьогодні.

Послідовне впровадження управлінських програм, тобто планове переміщення управлінської діяльності з країни в країну. Враховується рівень соціально-економічного розвитку, підготовленість оргструктур цих країн до сприйняття як нових форм і методів управління, так і управлінських програм. Повною мірою виграш від цієї конкурентної переваги може отримати та міжнародна компанія, яка розробляє систему координуючих дій у всесвітньому масштабі, подолає консервативний опір менеджерів та їх схильність до традиційних форм або методів управління.

Об'єднання зусиль різних управлінських груп компанії, які знаходяться в різних країнах. Конкурентна перевага виникає тут за рахунок уникнення дублювання в здійсненні управлінських дій на всі фази виробничого циклу і подальшої реалізації продукції, а також за рахунок «інтелектуальності» процесу управління, який дозволяє розглядати системно-практикуючу компанію як самонавчальну систему. В результаті підсумовується досвід окремих структурних підрозділів компанії або співучасників стратегічних альянсів, що приводить до нелінійного, близького до синергічного, ефекту.

### 2. Менеджмент і глобалізація економіки

Глобалізація економіки змушує компанії по-новому оцінити сучасний стан та перспективи свого розвитку. Ці перспективи стає все важче ділити на внутрішні й зовнішні, на національні і міжнародні. Все більше кооперація і співпраця дають компаніям вагомі конкурентні переваги у

взаємному проникненні в сферу управління методів міжнародного менеджменту і ефективного його використання, в забезпеченні високої якості та науково-технічного рівня товарів і послуг, підвищенні гнучкості бізнесу, зниження витрат виробництва, підвищенні захисних бар'єрів своєї міжнародної підприємницької діяльності.

Узагальнюючи практику менеджменту провідних міжнародних корпорацій на рубежі третього тисячоліття, можна сформулювати такі його особливості:

1. Наявність надзвичайно різноманітних та комплексних виробничо-технологічних систем, які дають можливість використовувати переваги так званого горизонтального поділу праці між окремими ланками корпорації, що являють собою продуктові відділення. Наприклад, найдорожча за ринковою вартістю активів корпорація «Дженерал електрик» має 12 таких одиниць бізнесу: базова продукція, турбогенератори, двигуни, транспортне устаткування, великі електропобутові прилади, електроосвітлювальне устаткування, наукомістка продукція, засоби автоматизації, авіадвигуни, авіакосмічна техніка, медичне устаткування, нові матеріали. В таких умовах менеджмент має забезпечити інтегрованість окремих виробництв, що дає можливість підвищити їх дохідність за рахунок зниження цін на комплектуючі деталі та матеріали від своїх компаній. Крім того, в умовах транснаціональних корпорацій використання механізмів трансферного ціноутворення дає змогу цілком легітимно уникати оподаткування у країнах з високими податковими ставками на прибуток, дохід, додану вартість, зарплату тощо.

2. Наявність розвинених підприємницьких функцій (складових) організацій, які дають можливість корпорації будувати й підтримувати надійні зв'язки із зовнішнім середовищем. Мова йде про такі складові, як виробництво, дослідження і розробки, людські ресурси, безпека, фінанси, маркетинг, стратегія. Корпорація не має потреби залучати до виконання цих функцій зовнішні організації.

Отже, самі ці функції стають дещо «дешевшими». Зникає загроза втрати конфіденційності. З'являються можливості утворення ринкової, економічної, технологічної та управлінської синергії. Звичайно, ця особливість перетворюватиметься у перевагу за умови тісної взаємодії всіх підприємницьких функцій, підрозділів служб між собою. Крім того, потрібна злагоджена праця трьох вищих ланок керівництва корпорацією: ради директорів на чолі з президентом, вищої ланки менеджменту на чолі з президентом і центрального апарату корпорації на чолі з головним управляючим. А оскільки уникнути суперечностей в цих відносинах складно, то сучасна практика корпоративного менеджменту з метою забезпечення персональної відповідальності вдається до надання всіх трьох посад одній вищій особі.

3. Використання менеджментом корпорацій значних коштів великої кількості індивідуальних акціонерів в інтересах певної їх групи, насамперед членів рад директорів та вищого менеджменту. Централізоване розпорядження коштами незалежних власників (акціонерів) розширює реальну владу менеджменту корпорацій, яка нерідко перевищує владу держави. Така система часто призводить до серйозних конфліктів між вищим менеджментом і рядовими акціонерами. Цікаво, що подібні конфлікти трапляються навіть у таких провідних корпораціях, як IBM. У 2004 році внаслідок помилок вищих менеджерів дивіденди по акціях зменшилися в п'ять разів порівняно з 1999 роком, а ціна акцій знизилась зі 175 до 49 доларів. Однак це не вплинуло на фінансовий стан вищого керівництва, яке було відправлене у відставку після тривалого багатомільйонного марнотратства.

4. Специфічне адміністрування найбагатших акціонерів у вигляді контролю над власністю. Відбувається розподіл влади на законодавчу (рада директорів) і виконавчу (вищий менеджмент), межу між якими провести сьогодні практично неможливо. Це зумовлює певне поєднання функцій підприємництва і власне менеджменту в діяльності тих вищих керівників, що входять до складу ради директорів.

5. Існування великої кількості ланок організаційної структури управління, що висуває на перший план проблему децентралізації управлінської діяльності. Це питання загострюється у

зв'язку з територіальним розміщенням окремих частин корпорації у багатьох країнах різних частин світу. Це ускладнює і так званий вертикальний поділ праці, який означає відокремлення управлінської діяльності від безпосереднього виробничого процесу, утворення певної організаційної ієрархії (майстер, начальник цеху, директор та ін.), а також спеціалізацію всередині апарату управління (планування, облік, контроль, регулювання тощо).

6. Деперсоналізація менеджменту, пов'язана з прийняттям ключових рішень не окремими менеджерами, а певними ланками організаційної структури, групою менеджерів. Ефективність діяльності корпорації залежить вже не від окремих лідерів, а від усієї команди менеджерів-професіоналів, які пов'язані між собою не лише формами співпраці та взаємозалежності, а й своєрідною бюрократичною корпоративністю. Це, звичайно, не означає приниження ролі особистості у менеджменті.

7. Професіоналізація менеджменту, яка полягає в тому, що серед керівників різних рівнів, а також фахівців систематично зростає прошарок співробітників, які, крім звичайної вищої освіти, мають додаткову освіту з менеджменту.

8. Формування специфічного феномена корпоративної культури. Вона - своєрідний психологічний клімат організації, її дух. Корпоративна культура поряд із формальними вимогами є для працівників орієнтиром, допомагає їм зрозуміти, які вимоги ставить перед ними компанія, яким має бути підхід до прийняття рішень, які рішення вважаються прийнятними. Корпоративна культура виявляється у внутрішньому мікрокліматі, що панує в корпорації, її цінностях, способах їх передавання тощо.

Подальші перспективи развитку міжнародного менеджменту пов'язані з наступними перспективами:

По-перше, з деяким поверненням до минулого – усвідомленням значення матеріальної, технологічної бази сучасного виробництва і надання послуг. Це викликано не тільки застосуванням інформаційних технологій в управлінні, а й взагалі посиленням впливу технічного прогресу на досягнення організації, підвищенням ролі продуктивності та якості для перемоги в конкурентній боротьбі. Управлінська думка знову вступає в період деякого посилення в ній «технократизму» на новій основі.

Паралельно з цим спостерігається і друга тенденція, яка стосується вже соціальних, поведінкових аспектів. Йдеться про виробниче самоврядування (селфменеджмент), в основі якого лежить самомотивація кожної конкретної особи, яка бере участь у виробництві незалежно від спеціалізації і кваліфікації, а також місця і виду діяльності.

Третя тенденція – розширення сфери дії «великого бізнесу» на всю сукупність міжнародних економічних відносин. Йдеться про ділові операції, здійснювані міжнародними компаніями, які реально конкурують на світових ринках і перейшли до глобальних стратегій на основі міжнародного характеру управління. Міжнародна діяльність ТНК в сучасних умовах не обмежується традиційними формами – зовнішньою торгівлею та зарубіжними інвестиціями. Все більшого поширення набуває утворення спільних підприємств, ліцензування, укладення контрактів на управління і т.ін.

**Питання для самоконтролю:**

1. Яке призначення і принципи здійснення міжнародного менеджменту?
2. Назвіть особливості міжнародного менеджменту на рубежі ІІІ тисячоліття.
3. Які перспективи розвитку міжнародного менеджменту?

**Рекомендовані навчально-методичні матеріали**

1. Буняк Н.М., Милько І.П., Черчик Л.М. Самоменеджмент: конспект лекцій. – Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. – 114 с.

2. Ворончак І., Лапчук Я., Свінцов О. Корпоративне управління: тексти лекцій. – Дрогобич: Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка, 2025. – 152 с.

3. Корнілова О., Кузнєцова Л. Управління персоналом. Тайм менеджмент: навч.-метод. посіб. [Електронне видання]. – Одеса: Фенікс, 2024. – 71 с.

4. Малярчук Н.М. Тайм-менеджмент: навч. посіб. для закладів вищ. освіти. – Умань: Видавець «Сочінський М.М», 2024. – 175 с.

5. Півень А.В., Голованова Г.Є., Півень М.В. Організація праці менеджера: Словник основних термінів і понять для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форми навч. екон. спец. – Харків: [б. в.], 2021. – 64 с.

6. Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В., Дзямулич М.І., Хілуха О.А., Косінський П.М. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / за заг. ред. О.М. Шубалого. – Луцьк: ЛНТУ, 2023. – 414 с.