

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ
з дисципліни
“ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА”
(для бакалаврів, спеціалістів)**

Київ
ДП «Видавничий дім «Персонал»
2009

Підготовлено доцентом кафедри управління персоналом *Н. Г. Швець*

Затверджено на засіданні кафедри управління персоналом МАУП
(протокол № 8 від 02.09.08)

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом

Швець Н. Г. Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни “Організація праці менеджера” (для бакалаврів, спеціалістів). – К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2009. – 54 с.

Методичні рекомендації містять пояснювальну записку, тематичний план, зміст дисципліни “Організація праці менеджера”, методичні вказівки до вивчення тем, основні терміни, плани семінарських занять, питання для самоконтролю, тести, теми рефератів, список літератури.

- © Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2009
- © ДП «Видавничий дім «Персонал», 2009

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Дисципліна “Організація праці менеджера” викладається як спеціальний курс у вищих навчальних закладах, центрах, інститутах підготовки і підвищення кваліфікації кадрів на третьому рівні вищої (зокрема, післядипломної) освіти на факультетах та відділеннях управлінських спеціальностей.

Курс складений відповідно до структурно-логічної схеми викладання менеджерських дисциплін за освітньою професійною програмою підготовки бакалаврів напрямку 0502 “Менеджер” і містить всі змістові модулі, передбачені для мінімального нормативного обсягу навчального часу.

Мета вивчення дисципліни “Організація праці менеджера” – сформувати вміння організовувати власну працю і працю підлеглих, навчитися складати основні управлінські документи.

Результативність самостійної роботи студентів визначається наявністю активних методів її контролю. Найпоширеніші такі види контролю:

вхідний контроль знань і умінь студентів на початку вивчення чергової дисципліни;

поточний контроль – регулярний контроль рівня засвоєння матеріалу на лекціях, практичних і семінарських заняттях з метою перевірки рівня підготовленості студентів до розв’язання конкретних навчальних завдань. Форму проведення поточного контролю під час занять і систему оцінювання рівня знань визначає викладач;

рубіжний контроль (модульний) – здійснюється після завершення вивчення певних модулів;

підсумковий контроль – проводиться з метою оцінювання результатів навчання на певному освітньо-кваліфікаційному рівні або на окремих його завершених етапах.

Предмет вивчення дисципліни “Організація праці менеджера” становлять загальні закономірності організації праці. Методологічною базою дисципліни є діяльнісний підхід у методології, що розкриває сучасне концептуальне технологічне цілісне світобачення діяльності людини як умову визначення організації праці менеджера у сфері культури, науки і практики, а також основні положення педагогіки, психології, соціології, теорії і практики управління, вимоги основних документів Міністерства освіти і науки України до методології навчання у вищій школі, ухвали Вченої ради МАУП.

Теоретична база дисципліни охоплює теорію управління (самоврядування); концепції провідних шкіл у галузі організації праці менеджера, безпосередньо менеджменту; теоретичні розробки теорії самоврядування; практику організації праці менеджера.

Науковою базою дисципліни є сукупність знань про організацію праці менеджера, самоврядування, що ґрунтуються на різних наукових дисциплінах, а також результатах теоретичних досліджень проблем організації праці менеджера і сформованих практичних рекомендаціях.

Міждисциплінарні зв'язки. Дисципліна “Організація праці менеджера” базується на знаннях з дисциплін “Основи менеджменту”, “Основи психології і педагогіки”, “Теорія і практика ухвалення рішень”, “Практична психологія управління”, “Основи праксеології”, “Основи етики”, а також пов'язана з усіма дисциплінами, що характеризують об'єкт управління або окремі його функції (юридичні, економічні, облікові, маркетингові та ін.).

Обсяг, зміст і послідовність викладу навчального матеріалу повинні відповідати рівню підготовки та спеціалізації студентів.

У процесі вивчення дисципліни студенти ознайомлюються з методикою оцінки життєвих ситуацій і своїх можливостей; корегування життєвих цілей і послідовність їх досягнення; планування життя; техніки самоорганізації, саморегуляції та самоврядування.

У результаті вивчення дисципліни “Організація праці менеджера”, студенти повинні знати:

- підходи до вдосконалення технологій організації праці менеджера і ефективного їх використання;
- проблеми в області підготовки менеджерів і навчання сучасним технологіям організації праці менеджера.

Навчальний курс “Організація праці менеджера” (для бакалаврів) підготовлений кандидатом військових наук, доктором менеджменту В. М. Колпаковим, для самостійного навчання студентів, адаптований доцентом Н. Г. Швець.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН
дисципліни
“ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА”

№ пор.	Назва змістового модуля і теми
Змістовий модуль I. Теоретико-методологічні засади праці менеджера	
1	Основні теоретико-методологічні підходи до вивчення дисципліни
2	Закони, принципи, методи організації праці менеджера
3	Історія розвитку теорії і практики організації праці менеджера
4	Основні функції діяльності менеджера
5	Менеджер як суб'єкт і об'єкт організації праці
Змістовий модуль II. Організація управлінської праці	
6	Особливості організації праці менеджера
7	Розподіл та кооперація управлінської праці
8	Планування праці менеджера
9	Організація робочого місця менеджера
Змістовий модуль III. Техніка роботи менеджера	
10	Комунікаційні функції менеджера
11	Організація приймання відвідувачів. Техніка ділових контактів менеджера

ЗМІСТ
дисципліни
“ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА”

Змістовий модуль I. Теоретико-методологічні засади праці менеджера

Тема 1. Основні теоретико-методологічні підходи до вивчення дисципліни

Методичні вказівки до вивчення теми

Під час вивчення теми необхідно виходити з розуміння формування і розвитку наукових знань про процеси управління та поняття організації праці як функції суспільної праці, змісту, характеру праці. Особливу увагу слід звернути на різновиди поняття “управління”.

Слід звернути увагу на наявність різних підходів до поняття “організація” та теорію організації, запропоновану А. Богдановим.

У результаті вивчення теми у студентів повинно сформуватися уявлення про історію розвитку наукових знань про процеси управління та їх організацію.

Основні терміни

Гіпотеза — продумана пропозиція, виражена у формі наукових понять; вислів, до змісту якого входять інформаційна та інтонаційна складові.

Життєдіяльність — цикл процесів, що забезпечують задоволення індивідуальної потреби.

Людина — складна жива самоорганізуюча і самопрограмуюча психofізична відкрита система яка, керуючись своїми цілями, методами та можливостями, забезпечує фізичне, творче існування, здійснює вибір принципів, міжособових і соціальних контактів.

План семінарського заняття

1. Цінність праці як процесу доцільної діяльності.
2. Сутність поняття “діяльність”.
3. Поняття “організація діяльності менеджера”.

Література: основна [22];
додаткова [30; 41]

Питання для самоконтролю

1. Предмет, структура та зміст дисципліни “Організація праці менеджера” як наукової дисципліни і методи її пізнання.
2. Значення вивчення і завдання дисципліни “Організація праці менеджера”, її зв’язок з іншими дисциплінами.
3. Поняття організації праці, діяльності; соціальні та економічні аспекти праці. Структура суспільної праці, її суперечності. Функції суспільної праці. Зміст, характер і форми праці.
4. Праця як одна з головних підсистем системи суспільства, процес доцільної діяльності людини. Цінність праці.
5. Поняття організації. А. Богданов і його теорія організації.

Тести

1. У сучасній науці існують такі види управління:

- а) управління в неживій природі, зокрема машинах і комплексах машин (вивчається переважно технічними науками);
- б) управління в живих організмах (біологічних системах), тобто управління процесами, що відбуваються в живій природі, і процесами, пов’язаними з життєдіяльністю організмів;
- в) управління в людському суспільстві, колективах людей в їх суспільному житті (соціальне управління);
- г) управління у біосфері, ноосфері;
- д) відповіді а–в;
- е) усі перелічені відповіді.

2. На основі здійсненого кібернетикою аналізу процесу будь-якого виду управління можна стверджувати, що незалежно від того, де відбувається цей процес (у машині, живому організмі, колективі людей або суспільстві в цілому), загальними його рисами є такі:

- а) обов’язкова наявність системи управління, що складається з органу управління, об’єкта (об’єктів) управління, каналів прямого та зворотного зв’язків і мети, що з’єднують їх;
- б) існування причинно-наслідкового зв’язку між елементами системи управління;
- в) цілеспрямованість дій системи і наявність параметра, що управляє;
- г) динамічний характер системи, її здатність переходити з одного стану в інший і зазнавати при цьому великі навантаження від зовнішньої дії без порушення своєї структури і властивостей;
- д) системний характер процесів;

- е) відповіді а–в;
- ж) усі перелічені відповіді.

3. Найкоротший шлях до високої посади такий:

- а) наполеглива праця;
- б) навчання в різних напрямках діяльності;
- в) порядність і кваліфікованість.

4. Кадровий потенціал – це:

- а) знання працівниками підприємства;
- б) здатність і можливість працівників реалізуватись у професійній діяльності;
- в) рівень кваліфікації працівників.

Теми рефератів

1. Теоретико-методологічні засади праці менеджера.
2. Закони, принципи, методи організації праці менеджера.
3. Закони організації управління працею менеджера.
4. Принципи і методи організації праці менеджера.
5. Історія розвитку теорії і практики організації праці менеджера.

Література: основна [16; 26; 27];
додаткова [66]

Тема 2. Закони, принципи, методи організації праці менеджера

Методичні вказівки до вивчення теми

Тема розглядається як науково-методологічна база аналізу управлінської діяльності менеджерів протягом двох занять.

Слід звернути увагу на наявність законів, які “керують людиною”: єдності біологічного і соціального в людині; єдності свідомого і не-свідомого в поведінці людини; послідовності розвитку; відносності поведінки; кумулятивного впливу зовнішніх чинників; інертності людських систем (інертності, установки, домінанти), зв’язку із зовнішнім середовищем (урівноваження, відповідності вимогам середовища, адаптації); соціально-психологічні (визначальна роль традицій і звичаїв, вплив соціальних норм, вплив групи Рінгельмана, еталонної групи), опору неповазі, негативної дії надмірної регламентації; біопсихічні (рефлекторного відображення характеру діяльності, економії сил, що випереджає відображення дійсності, очікуваного корисного ефекту, впливу емоцій, вольової детерміації поведінки людини); які діють у сфері організації управління: нелінійності управ-

ління організаційними системами; залежності організаційних форм управління від структури організації, матеріально-технічної бази і умов управління; єдності організаційно-методологічних засад на всіх рівнях ієрархії управління; збереження пропорційності та оптимальної співвідносності елементів системи управління; сумісності систем управління супідрядних і взаємодіючих організацій; поділу праці, зміни праці, інтеграції, гомеостазу та ін.

При вивченні теми, слід особливо ретельно проаналізувати:

- поняття наукового управління за Ф. Тейлором: нормування (будь-яку працю можна структурувати і вимірювати), дослідження співвідношення часу і завдання (результат повинен бути досягнутий до певного часу, у протилежному разі винагорода за нього буде меншою), систематичний відбір і навчання кадрів (організація, яка бажає стати успішною, постійно вдосконалює персонал), грошові стимули (винагорода за кінцевий результат, а не за роботу);
- принципи управління за А. Файолем: поділ праці, повноваження і відповідальність, дисципліна, єдиноначальність, єдність напрямку, підпорядкованість особистих інтересів загальним, винагорода персоналу, централізація, скалярна мета, порядок, справедливість, стабільність робочого місця, ініціатива, корпоративний дух; основні принципи, які враховуються в сучасному управлінні виробництвом: оптимального поєднання; централізації і децентралізації; єдиноначальності; колегіальності; поєднання, обов'язків і відповідальності; єдності команди; демократизації управління.

Основні терміни

Аналіз (розкладання, розчленування, розбирання) — логічний прийом, метод дослідження, сутність якого полягає в тому, що досліджуваний предмет подумки поділяється на складові, кожна з яких досліджується окремо як частина цілого для того, щоб виокремленні у процесі аналізу елементи поєднати за допомогою іншого логічного прийому — синтезу — у ціле, збагачене новими знаннями.

Закон — встановлення відносин між об'єктами і явищами, яким притаманна необхідність зв'язку.

Діяч — людина існування якої визначається кармою діяльності та передбачає відповідність вимогам цієї норми.

Рефлексія — процес коригування способу дії за допомогою реконструкції логічного мислення.

План семінарського заняття

1. Зміст та механізм прояву законів управління людьми.
2. Біопсихічні закони, які керують людиною у процесі роботи.
3. Людина як біосоціальна система в управлінні.

Література: основна [16; 22];
додаткова [77]

Питання для самоконтролю

1. Поняття закону, принципу, методу. Загальні закони управління: цілепокладання, різноманітності, руху (зміни), зворотного зв'язку, гармонії, зростання ентропії).
2. Закони, які “керують людиною”: єдності біологічного і соціального в людині, єдності свідомого і несвідомого в поведінці людини. Зміст і механізм прояву законів управління.
3. Закони, які “керують людиною”: послідовності розвитку; відносності поведінки, кумулятивного впливу зовнішніх чинників; інертності людських систем (інертності, установки, домінанти), зв'язку із зовнішнім середовищем (урівноваження, відповідності вимогам середовища, адаптації).
4. Закони, які “керують людиною”: соціально-психологічні (визначальна роль традицій і звичаїв, вплив соціальних норм, групи Рінгелльмана, еталонної групи, опору неповазі, негативної дії надмірної регламентації). Зміст і механізм прояву законів управління.
5. Закони, які “керують людиною”: біопсихічні (рефлекторного відображення характеру діяльності, економії сил, що випереджає відображення дійсності, очікуваного корисного ефекту, впливу емоцій, вольової детермінації поведінки людини). Зміст і механізм прояву законів управління.
6. Закони, які діють у сфері організації управління.
7. Закони, які діють у сфері організації управління: сумісності систем управління супідрядних і взаємодіючих організацій; поділу праці; зміни праці; інтеграції; гомеостазу. Зміст і механізм прояву законів управління.

Тести

1. Людський організм – це ієрархічна біофізична система, до складу якої входять такі супідрядні рівні:

- a) елементарний, фундаментальний, оскільки на цьому рівні відбувається взаємодія елементарних частинок атомів, з яких побудований організм людини;

- б) атомарний, де основним початком, що діє, є атом;
- в) молекулярний, що є будівельною “цеглою” організму — молекули води, кисню, азоту, вуглеводнів;
- г) клітковий, головною структурною одиницею якого є жива клітина, основний функціональний і відтворюючий елемент організму як живої системи;
- д) тканинний — сукупність структурних поєднань безлічі кліток, що залежать від органної належності біологічної тканини;
- е) комплексу тканин, що виконує тісно взаємопов’язану групу функцій: органів як анатомічних структур (печінка, очі та ін.), що реалізують функції зору, слуху, нюху, виділення, рухів та ін.;
- ж) системний — група органів, що утворюють систему життєзабезпечення організму з такими функціями: серцево-судинною, нервовою, лімфатичною, м’язовою, ендокринною та ін.;
- з) ансамблевий — центральних регуляторів: нейроендокринні структури мозку, що управляють і координують роботу всіх систем;
- і) вищий центр нейропсихічної діяльності, що визначає поведінку як біосистеми і соціально орієнтованої особи;
- к) усі перелічені відповіді.

2. Термін “наукова організація праці” означає:

- а) процес внесення в існуючу організацію здобутих наукою та практикою нововведень;
- б) єдність систем організації праці та управління;
- в) комбінування функцій управління;
- г) поєднання прав та відповідальності;
- д) структурно-функціональний аналіз праці.

Література: основна [15];
додаткова [45; 52; 58]

Тема 3. Історія розвитку теорії і практики організації праці менеджера

Методичні вказівки до вивчення теми

Вивчення цієї теми пов’язано з матеріалом попередньої. Слід усвідомити, що організація праці є складовою загальної теорії менеджменту. Розглядаючи основні аспекти історії розвитку менеджменту слід мати на увазі, що на початку XX століття ще не було виокремлено законодавчий та вітчизняний досвід управління.

Особливу увагу слід приділити вивченню досвіду вітчизняної школи управління, функціонуванню та методам упровадження наукової організації праці Центральним інститутом праці під керівництвом А. К. Гасева, основним концепціям, які розроблялись та досліджувались на початку століття.

Доцільно продумати причини ліквідації цього напрямку та наслідки відставання вітчизняного досвіду від зарубіжного.

У результаті вивчення теми у студентів повинно сформуватися повне уявлення про джерела сучасних знань про формування та розвиток управління в різних країнах.

У результаті вивчення теми студенти повинні:

знати

- основні концепції вітчизняного досвіду управління на початку ХХ століття;
- сучасні принципові підходи, новітні зарубіжні концепції;

уміти

- застосовувати теорії управління у практичній діяльності;
- враховувати досвід управлінської діяльності, набутий різними школами управління.

Література: основна [17; 35];
додаткова [53; 57]

Основні терміни

Концепція — засіб обґрунтування доцільності досліджень з будь-яких наукових проблем.

Організаційне управління — створення умов для управління чи внесення змін у побудову і порядок діючої системи.

Організаційна діяльність — об'єкт прийняття управлінських рішень.

Соціально-трудова концепція — розгляд об'єкта управлінської праці як біосоціальної структури.

Тести

1. Головними принципами організації праці є такі:

- а) комплексність, системність, регламентація;
- б) стабільність, цілеспрямованість;
- в) пристосування виробництва до людини;
- г) ефективність;
- д) пристосування психіки працівника до робочого процесу.

2. Зазначте, що з переліченого не належить до законів, які керують людиною у процесі праці:

- а) єдність біологічного та соціального в людині;
- б) єдність свідомого і несвідомого в поведінці людини;
- в) послідовність розвитку;
- г) відносність поведінки;
- д) домінанти;
- е) соціально-психологічні закони.

Питання для самоконтролю

- 1. Еволюція управлінських ідей в Росії та Україні.
- 2. Нова парадигма управління в Україні в умовах переходу до ринку. Теорія жорсткого менеджменту.
- 3. Управління як самоуправління. Організація взаємодії і групова динаміка в соціально-економічних та політичних системах.
- 4. Теорія організації і самоорганізації. Поняття синергетики.
- 5. Самоуправління в державних структурах. “Пульсуючий менеджмент”.
- 6. Акмеологічний підхід до організації праці менеджера.

Теми рефератів

- 1. Джерела сучасного менеджменту.
- 2. Новітні напрямки українського мислення.
- 3. Сутність наукової організації праці (основні напрямки).
- 4. Філософія акмеологічного підходу до розвитку людини.

Література: основна [16; 33];
додаткова [75; 76]

Тема 4. Основні функції діяльності менеджера

Методичні вказівки до вивчення теми

Вивчати тему доцільно за посібником “Організація праці менеджера” М. Д. Виноградського, А. М. Виноградного, О. М. Шкалви (К.: Кондор, 2003, с. 41–53). Слід звернути увагу на диференціацію поняття “менеджер”, наявність двох напрямків діяльності менеджерів та виробництва; персонал.

Слід розрізняти виявлені А. Файолем функції загального управління: планування, узгодження, організація та контроль.

Вивчаючи функцію планування слід особливо ретельно визначитись з таким різновидом планування, як стратегічне, у тому числі роз-

робкою бізнес-планів, їх змістом та обґрунтуванням. Функція організації належить до функції менеджерів, тому її вивчення пов'язано з функціями прийняття управлінських рішень, узгодження та розв'язання конфліктів, організації та діяльності персоналу.

Функцію контролю слід розглядати в розрізі трьох форм — контроль попередній, поточний та заключний.

Усі ці форми контролю мають одну схему та приблизно однакові етапи. Додатково доцільно ознайомитись із працею Р. Хабарда “Проблеми роботи”.

Основні терміни

Управлінська діяльність — тип діяльності, пов'язаний із побудовою та перебудовою виконавчої діяльності, призначеної для виробництва раніше фіксованого продукту.

Делегування — засіб за допомогою якого керівник розподіляє серед працівників організації управлінські завдання (роботи), які необхідно виконувати для досягнення цілей організації.

Управління — процес координації різних видів діяльності з урахуванням їх цілей, умов виконання, етапів реалізації.

Тип управління — характеристика того, як приймаються (управлінська форма) і в який спосіб реалізуються (важіль управління) управлінські рішення.

Питання для самоконтролю

1. Види менеджерів у різних організаціях.
2. Основні адміністративні функції менеджерів.
3. Функції організації та їх взаємозв'язок.
4. Функція контролю в роботі менеджера.

Тести

1. Функція прийняття управлінських рішень реалізується:

- а) як основна мета діяльності менеджера;
- б) як елемент рефлексії;
- в) як мотивація саморозвитку;
- г) як контроль за виконанням рішень;
- д) як вольовий механізм керування;
- е) усі перелічені відповіді.

2. Функція прийняття управлінських рішень реалізується шляхом:

- а) планування і організації;
- б) рефлексії;

- в) мотивації праці;
- г) контролю за виконанням рішень;
- д) виконання певного алгоритму;
- е) вольового механізму.

3. Основною функцією процесу делегування є така:

- а) зниження навантаження керівника;
- б) чіткий розподіл праці підлеглих;
- в) постійне професійне підвищення кваліфікації підлеглих;
- г) активізація процесів самоуправління;
- д) формалізація прийняття управлінських рішень.

4. Управлінські рішення поділяються за такими ознаками:

- а) широтою проблем;
- б) питаннями господарської та інших видів діяльності;
- в) періодами дії;
- г) характером впливу;
- д) формами вираження;
- е) функціональні та нефункціональні.

5. Основним обов'язком менеджера є такий:

- а) досягнення заінтересованості працівників у праці та ефективність їх роботи;
- б) створення гігієнічних стимулюючих умов для ефективної діяльності працівників;
- в) розробка і реалізація програми контролю результативної діяльності персоналу;
- г) організація праці персоналу;
- д) спілкування.

План семінарського заняття

1. Алгоритм роботи лінійного менеджера.
2. Сутність алгоритму прийняття управлінських рішень.
3. Різновиди контролю як функції менеджменту.

Література: основна [5; 24; 25; 33];
додаткова [71; 78; 80]

Тема 5. Менеджер як суб'єкт і об'єкт організації праці

Методичні вказівки до вивчення теми

При вивченні теми слід звернути увагу на принципові вимоги до менеджера як стратегічного, так і тактичного рівня управління. Доцільно вивчати матеріал за посібником М. Д. Виноградського (с. 7–38).

Як суб'єкт праці менеджер за функціональним поділом праці має в розпорядженні певний структурний підрозділ. Процедура передання повноважень оформлюється наказом першого керівника організації про призначення менеджера на посаду керівника конкретного структурного підрозділу.

Об'єктом праці менеджера може бути самоврядна організація як юридична особа загалом, її структурні підрозділи, окремі трудові колективи, кожний працівник.

Об'єкти управління бувають великі й малі, складні й прості; такі, що мають у штаті кілька тисяч персоналу, і такі, що нараховують кілька працівників. Якщо працівнику не підпорядковуються інші особи, він не є менеджером. Відомі й винятки. Наприклад, в організації з чисельністю персоналу до 100 осіб штат кадрової служби становить одна особа, яка виконує всі функції, передбачені кваліфікаційною характеристикою начальника відділу кадрів. Вводити у штатний розпис посаду начальника відділу немає сенсу, бо немає відділу як структурного підрозділу. Інспектор з кадрів не може якісно виконувати всі функції кадрової служби, тому доцільно ввести посаду менеджера з персоналу.

Нормативною і методологічною базою для структурних підрозділів та посадових інструкцій є кваліфікаційні характеристики професій працівників, затверджені Міністерством праці та соціальної політики України.

Мета діяльності менеджера є похідною його функціональних обов'язків. Він повинен, по-перше, забезпечувати виконання на високому рівні планових завдань, покладених на очолюваний ним трудовий колектив, по-друге, створити такі умови праці для персоналу, щоб люди були задоволені роботою, заробітками і почувалися членами виробничого колективу.

Мета діяльності вищого керівництва полягає у створенні умов для забезпечення виживання і розвитку організації в конкурентному середовищі та підвищенні якості трудового життя персоналу.

Основним предметом праці менеджера є інформація, яку він використовує для підготовки та прийняття управлінських рішень, наказів, розпоряджень, вказівок, інструкцій тощо.

Комунікативний процес між суб'єктом і об'єктом управління являє собою обмін інформацією. Усі методи управління знову ж таки базуються на різноманітній інформації.

Основними засобами праці менеджера є його інтелект, кваліфікація, управлінські здібності, матеріально-технічне оснащення робочого місця, нормативно-правова та інша документація, інформаційні технології.

Умови праці менеджерів істотно різняться за характером і технологічними особливостями виробництва (наприклад, умови праці директора наукової бібліотеки і начальника дільниці вугільної шахти). Загалом умови праці поділяються на три групи: організаційно-технічні, санітарно-гігієнічні, соціально-психологічні.

Для успішного виконання менеджером посадових обов'язків йому надаються і документально закріплюються певні права, наприклад, отримувати конкретну інформацію від конкретних підрозділів, перевіряти або контролювати підрозділи, подавати керівництву пропозиції щодо вдосконалення системи управління підприємством, представляти підприємство в інших організаціях у межах своєї компетенції тощо.

Обов'язковою **складовою положення про структурний підрозділ і посадової інструкції** для менеджера є розділ "Відповідальність". Як єдиноначальник, менеджер може враховувати думки та пропозиції підлеглих, але всі рішення приймати особисто і нести персональну відповідальність за наслідки реалізації цих рішень.

Частковим результатом праці менеджера вважаються прийняті ним управлінські рішення, підписані документи. Однак праця менеджера оцінюються за кінцевими показниками діяльності підпорядкованого йому структурного підрозділу, станом трудової дисципліни персоналу, показниками використання виробничих ресурсів та технологічного обладнання.

При вивченні цієї теми слід ретельно проаналізувати зміст основних вимог до менеджера, та зробити висновок щодо наявності чи відсутності особисто у Вас таких якостей:

1. Уміння управляти собою.
2. Наявність чітких особистих цілей.
3. Здатність окреслювати цілі.
4. Здатність до саморозвитку.
5. Навички щодо вирішення проблем.
6. Творчість та здатність до інновацій.
7. Здатність впливати на оточуючих.
8. Знання сучасних управлінських підходів.
9. Здатність керувати.

10. Уміння навчати і розвивати підлеглих.

11. Здатність формувати і розвивати ефективні робочі групи.

Особливо слід звернути увагу на поняття “елементи корпоративної культури” — складові корпоративної культури організації: мета, програма, клієнти і партнери, специфіка діяльності, особливості персоналу, правила і норми поведінки працівників всередині організації і поза нею.

Організаційна культура — вимоги до взаємовідносин на рівні “керівник — підлеглий”, а також у системі службово-товариських відносин — зафіксована у відповідних документах.

Основні терміни

Адміністратор — одна з ролей менеджера в межах системного підходу, пов’язана з відповідальністю за ресурсозабезпечення і виконання планів організації, забезпечення контролю за діяльністю підлеглих.

Апарат управління — система органів управління, сукупність організацій, які управляють певною управлінською діяльністю; сукупність працівників (менеджерів, спеціалістів, технічних працівників) організації, які виконують управлінські дії.

Асоціативне мислення — характеристика мислення, особливість якого полягає в переході від одного уявлення до іншого за випадковими чи загальними особливостями залежно від індивідуального уявлення.

Кадри управління — працівники (службовці), професійна діяльність яких безпосередньо або опосередковано пов’язана з виконанням функцій управління і рівнем підготовки відповідно до робочих місць.

Працездатність керівника — здатність до тривалої напруженої і творчо-активної праці.

Стратег — управлінець, який розроблює та реалізує стратегії, а також коригує зміст стратегій при оцінюванні проблем, які виникають при реалізації фіксованої стратегії.

Управлінська команда — об’єднана спільною діяльністю група керівників підприємства, яка має спільні цілі та уявлення про способи їх досягнення; об’єднання учасників управлінського процесу навколо коротко- чи довгострокових цілей управлінської підсистеми, що визначається високим рівнем спільності, взаємної довіри, готовності до взаємодопомоги з тенденцією перенесення зусиль на реалізацію інших цілей.

План семінарського заняття на тему “Управлінська культура”:

1. Професійна етика.
2. Особливості спілкування в системі “керівник — підлеглий”.

3. Загальна характеристика ролевих позицій організованої комунікації.
4. Процес формування організаційної культури.

Питання для самоконтролю

1. Які якості керівника пропонували оцінювати А. Файоль, П. Керженцев, Є. Чижов і В. Мурманський?
2. Сучасні вимоги до менеджерів у США.
3. Особливості якості менеджерів (національні, галузеві, функціональні).
4. Чинники впливу на управлінську діяльність і вимоги до особи, яка працює менеджером.
5. У чому полягає вміння управляти собою?
6. Особисті цінності менеджера.
7. У чому полягає здатність менеджера окреслювати чіткі особисті цілі?
8. Дії менеджера, здатного до постійного саморозвитку.
9. Дії менеджера, який має навички вирішення проблем.
10. У чому полягають творчість і здатність менеджера до інновації?
11. Якості менеджера, який вміє впливати на інших людей.
12. Характеристика менеджера, який розуміє особливості управлінської праці.
13. Характеристика менеджера, який має навички керування.
14. Характеристика менеджера, який уміє навчати підлеглих.
15. У чому полягає здатність менеджера формувати колектив?

Література: основна [20; 21; 26; 28; 33]
додаткова [73; 81]

Тести

1. Основним обов'язком менеджера є такий:

- а) досягнення заінтересованості працівників до праці та ефективності їх роботи;
- б) створення санітарно-гігієнічних умов для ефективної діяльності працівників;
- в) розробка і реалізація програми контролю результативної діяльності персоналу;
- г) мотивація ефективної праці персоналу;
- д) нормування праці персоналу.

2. Причиною неефективної праці менеджери є така:

- а) невміння керувати собою;

- б) зупинення саморозвитку;
- в) творчий підхід;
- г) прямолінійність у відносинах;
- д) низька здатність формувати колектив.

3. До менеджерів висуваються такі вимоги:

- а) високий професійний рівень;
- б) пунктуальність і методичність;
- в) високі моральні якості, комунікабельність, дипломатичність;
- г) усі перелічені відповіді.

4. Поняття “професійна етика” означає:

- а) вміння спілкуватися з підлеглими;
- б) компетентність;
- в) вміння спілкуватися в системі “керівник — персонал”;
- г) вміння керувати в будь-якій ситуації;
- д) вміння спілкуватися з клієнтами.

5. Мотивація до розвитку менеджера визначається:

- а) прагненням до лідерства;
- б) особистісною самореалізацією;
- в) службовою кар’єрою;
- г) прагненням до різноманітності;
- д) прагненням до достатку;
- є) усі перелічені відповіді.

6. До основних завдань менеджера в управлінні діяльністю підприємством не належить:

- а) управління спільною діяльністю;
- б) проектування організаційних структур;
- в) добір персоналу;
- г) ведення документів;
- д) самоменеджмент.

Змістовий модуль II. Організація управлінської праці

Тема 6. Особливості організації праці менеджера.

Методичні вказівки до вивчення теми

Вивчення теми слід починати з вивчення методологічних аспектів праці менеджерів.

З методологічних позицій найважливішими аспектами праці менеджера є суб’єкт праці, тобто власне менеджер; об’єкт управління; функції та посадові обов’язки менеджера; мета праці; предмет праці;

засоби праці; умови праці; права менеджера; відповідальність менеджера; результат праці.

Праця менеджера за змістом і умовами виконання суттєво відрізняється від праці інших функціональних категорій працівників. Робітник, як правило, тривалий час виконує одне й те саме багаторазово повторюване завдання, керуючись писаними та усними вказівками (кресленнями, технологічними картами, рецептурами, інструкціями тощо). Він не має права порушити встановлену технологію чи порядок виконання завдання, навіть якщо знає можливості раціоналізації. Про це обов'язково треба повідомити майстра, конструктора чи технолога залежно від характеру пропозиції.

Пересічний службовець, наприклад бухгалтер, виконує хоча й розумові, але переважно звичні, рутинні дії згідно з вимогами стандартів, інструкцій та інших нормативних документів. Творчий елемент у його праці відсутній.

Керівники середнього рівня — так звана сполучна ланка між верхнім і нижнім рівнями управління. Вони готують інформацію для вищих керівників, часто беруть участь у процесах підготовки та прийняття рішень, визначенні проблем, іноді вносять пропозиції творчого, перспективного характеру.

Прийняті на вищому рівні рішення після їх переведення в технологічну форму передають на виконання менеджерам низової ланки і контролюють виконання. Менеджери середнього рівня управління до 90 % робочого часу витрачають на контакти з керівниками вищого і нижчого рівнів.

З розвитком комп'ютеризації значення менеджерів середнього рівня в багатьох корпораціях знижується до 20–40 % у зв'язку з тим, що інформація надходить безпосередньо вищому керівництву у зручній для використання і прийняття рішень формі.

Велика складність, напруженість, відповідальність праці менеджера потребують ретельної підготовки кандидатів на керівні посади в організаціях.

Організація управлінської праці як наука розвивається не за одним напрямком, а за їх сукупністю; стосується не одного працівника, а управлінського колективу. Проблема організації управлінської праці повинна вирішуватися всебічно з урахуванням усіх аспектів управлінської діяльності працівників.

Організація праці повинна розглядатися, по-перше, як система виробничих зв'язків працівників із засобами виробництва та один з од-

ним, що створює певний порядок трудового процесу, який включає поділ праці та її кооперування, організацію робочих місць та їх обслуговування, упровадження раціональних прийомів та методів праці, науково обґрунтованих норм праці, її мотивацію, планування і облік; по-друге, — як систематична діяльність людей з упровадження нововведень в існуючу організацію праці для приведення її у відповідність з досягнутим рівнем розвитку науки, техніки і технології.

Вихідним пунктом організації праці є її поділ, тобто диференціація видів трудової діяльності між різними групами працівників. Поділ праці на підприємстві полягає в закріпленні за кожним працівником і кожним підрозділом певних обов'язків, функцій, видів робіт, технологічних операцій. Розрізняють такі основні види поділу праці всередині підприємства: функціональний, технологічний, професійний, кваліфікаційний. З поділом праці нерозривно пов'язане її кооперування, що означає досягнення раціональних пропорцій у затратах праці різних видів і передбачає встановлення раціональних соціально-трудова взаємовідносин учасників трудового процесу, узгодження інтересів людей і цілей виробництва.

Робоче місце — це первинна ланка виробництва, зона прикладання праці одного або кількох виконавців (якщо робоче місце колективне), визначена на підставі трудових та інших норм і оснащена необхідними засобами для трудової діяльності. Організація робочих місць — це підпорядкована цілям виробництва система заходів з оснащення засобами і предметами праці, планування, розміщення в певному порядку, обслуговування і атестації. Конкретний зміст цих заходів визначається характером і спеціалізацією робочого місця, його видом і значенням у виробничому процесі.

Трудовий процес — це матеріально і технічно зумовлений, організований процес прикладання людиною розумових та фізичних зусиль для одержання корисного результату.

1. *Внутрішня впорядкованість, узгодженість взаємодії окремих частин цілого.* У цьому розумінні організація праці на підприємстві — це система виробничих зв'язків працівників із засобами виробництва та між собою, що утворює певний порядок здійснення трудового процесу.

Суттєвою ознакою організації праці є порядок трудового процесу.

2. *Сукупність процесів чи дій, що утворюють і вдосконалюють зв'язки між частинами цілого.* Логічніше було б вживати в цьому ро-

зумінні слово “організовування”, але воно не поширене в українській мові. Отже, це дія, функція управління.

3. *Об'єднання людей, які реалізують певну програму або діють на основі встановлених правил чи процедур.* У цьому значенні в економічній літературі це слово найчастіше вживається як синонім слів “господаруючий суб'єкт”, “підприємство”.

Слід звернути увагу на необхідність взаємозв'язку мети праці менеджера зі стратегіями, організаціями.

Класифікація цілей організації

Ознака розподілу цілей	Цілі
За термінами реалізації	Стратегічні Довгострокові Середньострокові Оперативні
За ієрархією	Загальнокорпоративні Функціональні Лінійні
За сферами діяльності	Економічні Організаційні Виробничі Технічні Соціальні
За джерелами формування	Колективні Групові Особистісні

Метод управління за цілями, що особливо поширився у світовій практиці виробництва у другій половині ХХ ст., спирається на чітку ієрархію цілей всередині організації, що сприяє:

- розмежуванню повноважень і зон відповідальності між структурними підрозділами та окремими працівниками організації;
- упорядкуванню процесів обміну інформацією;
- раціональному використанню ресурсів;
- координації спільних дій;
- формалізації взаємовідносин по вертикалі та горизонталі;
- підвищенню відповідальності керівників;
- визначенню для персоналу чітких і конкретних цілей та обов'язків.

Ієрархічна організація виробництва зумовлює побудову “дерева цілей” у напрямі згори вниз. Насамперед формулюють стратегічні загальнокорпоративні цілі, похідними яких є довго-, середньострокові та опе-

ративні. Далі визначають функціональні та лінійні цілі для середнього рівня управління як колективні. До функціональних цілей належать економічні, організаційні, технічні та соціальні. До лінійних належать переважно виробничі цілі, частково технічні та організаційні.

Функціональні та лінійні цілі середнього рівня управління (колективні) розподіляють між структурними підрозділами нижчого рівня управління і в конкретному вигляді (якісному та кількісному) інформують робочі групи та кожного виконавця.

Питання менеджера як організатора власної праці слід вивчати за посібником “Організація праці менеджера” В. М. Колпакова (ст. 36–48).

Основні терміни

Праця — процес активної взаємодії людини з навколишнім середовищем з метою задоволення усвідомлюваних потреб; єдине соціальне джерело життєвих благ; спосіб буття людини.

Відтворення діяльності — процес відновлення вихідної діяльності або її повторення в умовах виникнення “розривів” у процесах, які відбуваються за рахунок введення нових процедур чи одиниць діяльності, що реалізують сервісну функцію подолання розриву.

Діловий етикет — встановлений порядок поведінки у певній соціальній сфері, а саме у сфері виробництва та управління.

Коректність прийнятих рішень — характеристика якості процесу прийняття рішень, що полягає в поєднанні врахування реальної зовнішньої ситуації, внутрішніх можливостей управлінця та організованості діяльності, в якій він існує як керівник, встановлених замовником меж, а також сформованих стереотипів прийняття рішення і професійно-культурних меж для керівника. Зокрема, припускає реалізацію цінності максимального використання потенціалу всіх, хто бере участь у прийнятті рішення.

Корпоративний етичний кодекс — складний і затверджений в організації регулятивний документ, який включає положення, що відображають принципи корпорації, правила поведінки, відповідальність адміністрації щодо працівників організації і споживачів.

Рівень професіоналізму — якісна характеристика вимог до здібностей діяча, конкретний зміст якої залежить від основних засад типології якостей. Залежно від вихідних відмінностей теорії діяльності професіоналізм може бути “дилетантського” рівня (входження в діяльність без відповідності здібностей вимогам, що передбачаються

діяльністю), “рутинного” (наявність здібностей до вирішення мінімуму типових завдань, достатніх у незмінних умовах діяльності для досягнення успішності) та “інноваційного”.

Результативність керування — ступінь досягнення цілей керування, що поєднують цілі управлінської та виконавської діяльності (інтегральний результат виконавської системи).

Тести

1. Праця службовців зводиться до таких видів:

- а) фізична та розумова;
- б) керівників, спеціалістів;
- в) службово-комунікаційна, розподільча, контрольна;
- г) евристична, адміністративна, операторна.

2. Розподіл службовців за складністю праці такий:

- а) керівники, спеціалісти, технічні виконавці;
- б) спеціалісти, інженерно-технічні працівники;
- в) технічні виконавці, молодший обслуговуючий персонал;
- г) працівники фізичної та розумової праці.

3. Головним обов’язком менеджера є такий:

- а) досягнення заінтересованості працівників у праці та ефективність їх роботи;
- б) створення гігієнічних стимулюючих умов для ефективної діяльності працівників;
- в) розробляти і відслідковувати програми контролю результативної діяльності персоналу;
- г) організація праці персоналу;
- д) спілкування.

4. Раціональна організація праці — це:

- а) система засобів, спрямована на забезпечення ефективного використання робочої сили, включаючи раціональне розміщення людей у процесі виробництва, поділ і кооперацію праці, її нормування, організацію робочих місць, їх обслуговування, удосконалення умов праці;
- б) планомірне розширене відтворення робочої сили, постійне підвищення її кваліфікації;
- в) пристосування виробництва до людини;
- г) забезпечення змістовності праці;
- д) відповідність умов праці вимогам працівника.

5. Зазначте, який з показників найважливіший для розвитку особистих і професійних якостей менеджерів:

- а) саморозвиток;
- б) самооцінка професійної діяльності;
- в) розвиток стратегічного мислення;
- г) самоорганізація робочого часу;
- д) вміння бути комунікабельним.

Питання для самоконтролю

1. Визначення поняття “праця”.
2. Чим праця відрізняється від діяльності?
3. Що означає організація діяльності менеджера?
4. Які дії характеризують Вас як менеджера?
5. Засоби самоуправління.
6. Яку техніку самовпливу використовуєте Ви?

Теми рефератів

1. Еволюція наукових досліджень з організації праці.
2. Класифікація управлінської діяльності.
3. Форми влади та керівництва.
4. Психофізіологічні дослідження умов управлінської праці.
5. Оптимізація використання часу менеджера.
6. Особливості стратегічного самоменеджменту.
7. Здоров'я та успіх у бізнесі.
8. Стратегія комунікаційних технологій менеджера.
9. Програмно-цільовий підхід до впливу чинників організації праці менеджера.

Література: основна [33; 35];
додаткова [41; 53; 64; 78]

Тема 7. Розподіл та кооперація управлінської праці

Методичні вказівки до вивчення теми

Вивчати тему доцільно за посібниками М. М. Подоровської. “Організація праці” (К.: МАУП, 2001) та посібника Л. В. Балабанової, О. В. Сардак “Організація праці менеджера” (К.: Професіонал, 2004, с. 41–67).

Мета вивчення теми:

- охарактеризувати основні види розподілу та кооперації праці на підприємстві;

- визначити особливості розвитку функцій;
- розкрити зміст розпорядчої діяльності при управлінні персоналом;
- охарактеризувати принципи поділу управлінської праці;
- засвоїти та оцінити поняття “складність праці”.

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

Розподіл управлінської праці — об’єктивний процес виокремлення її видів у самостійній сфері трудової діяльності різних груп управлінських працівників.

Основні види поділу управлінської праці на підприємствах наведені в таблиці. Провідне місце серед них посідає функціональний розподіл, оскільки визначає появу інших видів. Разом вони можуть бути базою для класифікації працівників, що займаються управлінською працею.

Вид управлінської праці	Зміст
Функціональний	Видокремлення функцій, об’єктивно необхідних для ефективного управління організацією, виконання яких закріплюється за певними працівниками або підрозділами апарату управління
Ієрархічний	Поділ праці за функціями, рівнями ієрархії управління, управлінськими працівниками і підрозділами, формування на цій основі їх повноважень
Технологічний	Диференціація процесу управління на операції зі збирання, передавання, збереження і перетворення інформації, що виконуються певними категоріями управлінських працівників і технологічних спеціалізованих підрозділів
Професійний	Диференціація управлінських працівників відповідно до їхньої професійної підготовки
Кваліфікаційний	Поділ праці відповідно до кваліфікації, стажу роботи та особистих здібностей управлінських працівників
Посадовий	Розподіл управлінських працівників відповідно до їх компетенції

Поділ праці передбачає його кооперацію.

При вивченні теми слід звернути увагу на новітність поглядів на сутність кооперації праці у зв’язку з ринковими відносинами.

Виконання нової кооперації праці, різновидом якої є госпрозрахункові колективи різних типів, передбачає передусім розвиток самостійності, добровільну співдружність колективів і окремих працівни-

ків на основі спільних економічних і соціальних інтересів. Така кооперація праці виключає будь-які форми командного адміністрування, оскільки на основі колективності формуються новий зміст та ієрархія цілей у процесі спільної трудової діяльності.

Основою такого колективізму є економічні відносини. Об'єднання і роз'єднання людей найчастіше відбуваються на економічній основі. Колективність як зовнішньоекономічне об'єднання індивідів існує як щось випадкове.

Вертикальний поділ управлінської праці здійснюється за наступними напрямками:

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

Поділ та кооперація праці на підприємстві зумовлюють вирішення функцій працівників. Виокремлюють такі групи функцій:

- локальні — реалізуються в межах підрозділу, є обслуговуючими щодо інших видів функцій і, як правило, відображені тільки в посадових інструкціях (наприклад, розробка прейскуранту цін);
- наскрізні — відображені в положеннях про структурні підрозділи і пов'язані з виконанням спільних робіт кількома підрозділами (наприклад, робота з інвентаризації товарно-матеріальних цінностей, в якій беруть участь працівники бухгалтерії, відділу організації торгівлі, комерційного відділу, відділу цін);
- кінцеві — їх виконання пов'язано з досягненням певного результату діяльності організації в цілому. Цей результат відображає зовнішні контакти організації (наприклад, розробка бізнес-

плану, на основі якого залучатимуться банківські кредити; складання службового листа постачальнику). За роллю у процесі управління вирізняють таких управлінських працівників: керівників; фахівців; службовців (технічних виконавців).

Витрати робочого часу (приблизні) на виконання різних видів управлінської праці наведені в таблиці.

Керівник розподіляє функції, як правило, тільки між безпосередньо підлеглими йому особами.

Види управлінської праці	Час на виконання		
	Керівники підприємства	Фахівці	Технічні виконавці
Інформаційні	30	60	80
Підготовка і прийняття управлінських рішень	30	25	20
Організаторська робота	40	15	–

В основу технологічного розподілу функцій покладено складність праці. Це інтегруючий показник, який оцінюється, як правило, у балах. До факторів складності праці належать:

- рішення керівника;
- сутність самостійності;
- відповідальність;
- важкість нервових навантажень;
- сутність ризику при помилках.

Основні терміни

Керівник — працівник, який очолює організацію, має необхідні повноваження для прийняття рішень і несе всю повноту відповідальності за результати роботи очолюваного колективу. Керівники організують підготовку управлінських рішень, приймають управлінські рішення і контролюють їх виконання. Праця керівника найскладніша і відповідальніша в системі управління організацією.

Фахівець — працівник, який виконує функції управління, наприклад економіст, бухгалтер, юрист, фахівець з управління персоналом, по зв'язках із громадськістю, маркетингу. Такі працівники аналізують інформацію і готують варіанти рішень для керівників відповідно до їх наказів і розпоряджень, техніко-технологічних нормативів, організаційних регламентів, кваліфікаційних вимог. У діяльності переважають логічні операції, що не виключають творчості.

Технічний виконавець —працівник з обслуговування діяльності фахівців і керівників, наприклад секретар, друкарка, архіваріус, оператор. Такі працівники виконують інформаційно-технічні операції, звільняючи керівників і фахівців від рутинної роботи і забезпечуючи їх необхідною інформацією. У діяльності використовують стандартні процедури і операції, тому більшою мірою підлягають нормуванню, ніж інші категорії працівників.

Технологічний поділ праці.

Кваліфікаційний поділ праці.

Кооперація.

Складність праці.

Питання для самоконтролю

1. Основні види поділу праці та кооперації на підприємстві.
2. Особливості розподілу функцій між членами загального керівництва підприємства.
3. Зміст розпорядчої діяльності менеджера.
4. Типи комунікативної поведінки керівника.
5. Інформаційно-комунікаційні аспекти розпорядчої діяльності менеджера.

Завдання для самостійної роботи

Скласти таблицю кваліметричної оцінки складності праці на своєму робочому місці за п'ятибальною системою для диференціації оцінок від простого до найскладнішого. Оцінити складність свого робочого місця та робочого місця офіс-менеджера.

Література: основна[24; 25];
додаткова[81; 82]

Тема 8. Планування праці менеджера

Методичні вказівки до вивчення теми

При вивченні теми необхідно звернути увагу на такі питання:

1. Роль та значення планування праці менеджера.
2. Особливості планування праці менеджера.
3. Вибір пріоритетних справ менеджера.
4. Делегування повноважень у діяльності менеджера.

Навчальна мета вивчення теми:

- визначити роль та значення планування в роботі менеджера;
- розкрити зміст планування особистої праці менеджера;

- ознайомитись із правилами планування робочого дня менеджера;
- охарактеризувати процедуру вибору пріоритетності справ менеджера;
- висвітлити особистості делегування повноважень та відповідальності в діяльності менеджера.

Вітчизняні дослідження, під час яких визначались основні причини перевантаження керівників вищого та середнього рівнів і причини неефективного використання робочого часу, показали такі результати (у порядку значущості):

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

Результати аналізу використання робочого часу вітчизняними керівниками свідчать про таке: тривалість робочого часу перевищує нормативну на 3 години, корисна зайнятість при цьому не перевищує 6 годин; заступники директора “перепрацьовують” по 2–3 години, при цьому корисна зайнятість — 5–6 годин. Керівники підрозділів використовують робочий час приблизно так само, як і головні спеціалісти. Коли йдеться про корисну діяльність, мається на увазі перелік робіт, видів діяльності, прийняття рішень, що входять у компетенцію тільки цих керівників.

Проблема ефективного використання робочого часу та його планування актуальна для керівників усіх рівнів.

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

Перша складова планування — збільшення масштабу завдань, їх комплексності, друга — зростаюче значення часу. Якщо підприємство збирається випустити певний вид продукції раніше від конкурентів, воно повинно вкластись у терміни, передбачувані планами.

Третя складова планування — обмеженість ресурсів. План повинен бути розроблений так, щоб використання обмежених ресурсів було оптимальним і щоб ресурсами можна було маневрувати.

Четверта складова планування — витрати, капітальні вкладення і їх рентабельність.

П'ята складова — ризик. Внаслідок ускладнення господарських завдань, збільшення витрат виробництва через підвищення цін і непередбачуваність економічної ситуації підвищується ризик реалізації цілей організації. Тому умовою фінансування плану реалізації цілей організації є не просто план, а план, який може бути реалізований.

На процес реалізації плану, а отже і на досягнення цілей організації впливають різні складові. З огляду на це необхідно передбачити небажані наслідки ситуації, що змінилася.

Встановлення мети — це свідоме виконання дій для її реалізації, постійний процес, оскільки під час діяльності керівника може з'ясуватися, що якісь параметри змінилися, а це зумовлює необхідність зміни цілі мети. Саме в постановці цілей полягають основи діяльності підприємства і його успішне майбутнє. Якщо менеджер встановлює усвідомлену мету, то для її реалізації спрямовують її усі неусвідомлювані сили, тобто цілі призначені для концентрації сил на важливих напрямках.

Цілі менеджера повинні відповідати таким вимогам:

- бути досяжними. Звісно, цілі повинні містити певний виклик для менеджера. Вони не повинні бути легкими для досягнення. Але вони також можуть бути нереальними, тобто такими, що виходять за межі можливостей менеджера. Нереальні цілі призводять до демотивації керівника та втрати ним орієнтира, що негативно позначається на діяльності організації;
- мати конкретний часовий горизонт, тобто досягнуті точно у встановлений час;
- не бути суперечливими (тобто бути взаємоузгодженими).

Процес встановлення цілей менеджера передбачає такі етапи.

1. Насамперед керівник повинен визначити, чого бажає досягти в особистому і професіональному плані.
2. Уточнення і конкретне формулювання цілей. Вони мають бути чітко сформульовані й мати часову характеристику. Пропонується встановлювати також довго- (життєві), середньо- (до 5 років) і короткострокові (до одного року) цілі.

Після встановлення цілей менеджери розпочинають власне планування праці. Керівнику складно або неможливо скласти конкретні плани на тривалий період, оскільки через непередбачувані фактори їх доведеться постійно переглядати. Тому на практиці, як правило,

обмежуються розробкою плану особистої роботи на день, тиждень, місяць. Причому, план на місяць часто складають не докладно, зазначаючи лише невідкладні та найважливіші справи.

Планувати робочий час менеджер повинен з урахуванням раціональної черговості проблем, які необхідно вирішити. Спочатку слід планувати справи з фіксованим терміном виконання; що потребують багато часу; неприємні справи, відкладати які небажано.

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

З метою економії часу необхідно уникати імпульсивних вчинків і не відволікатися на знову виникаючі проблеми, які можуть потребувати нових дій; їх доцільно зафіксувати і повернутися до них пізніше, що дасть змогу завершити розпочате, а їм “відлежатися” і чіткіше окреслитись. Фіксація матеріалу корисна також на випадок раптових перерв у роботі, оскільки дає можливість швидше повернутися до неї.

Правила завершення робочого дня:

- завершити розпочате;
- здійснити контроль результатів і самоконтроль;
- скласти план наступного дня;
- піти додому з гарним настроєм. Для цього визначити найважливішу позитивну подію дня.

Аналізуючи щоденно повторювану роботу і характер кожної операції, керівник може знайти безліч шляхів для економії робочого часу.

Основні терміни

Тайм-менеджмент.

Планування часу.

Метод “Альпи”.

Пріоритетність.

Цілі.

Питання для самоконтролю

1. Розподіл робочого часу менеджерів вищої, середньої та нижчої ланок.
2. Сутність планування праці менеджера.
3. Складові планування часу менеджера.

4. Цільовий підхід у плануванні праці менеджера.
5. Вимоги до цілей.
6. Етапи встановлення цілей.
7. Часовий горизонт планування.
8. Особливості системи “тайм-менеджер”.
9. Пріоритетність у плануванні часу.
10. Урахування психофізіологічних особливостей у плануванні часу (біоритми та ін.).
11. Шляхи економії робочого часу.
12. Правила завершення робочого дня.

Тест

Аналіз умов, що несприятливо впливають на організацію праці керівника, свідчить про необхідність приділяти підвищену увагу питанням її планування. Наведений тест допоможе визначити, чи добре ви справляєтесь з роботою.

Подумайте над пропонованими твердженнями, вказавши своє ставлення до них. Відповідайте: “Я чиню так”:

- а) майже ніколи;
 - б) іноді;
 - в) часто;
 - г) майже завжди.
1. Я резервую на початку робочого дня час для планування.
 2. Я передоручаю все, що можна передоручити.
 3. Я письмово фіксую завдання і цілі і зазначаю терміни їх реалізації.
 4. Кожний офіційний документ я намагаюсь опрацювати один раз і остаточно.
 5. Кожного дня я складаю список майбутніх справ, упорядковуючи їх за пріоритетністю. Найважливіші справи я роблю першими.
 6. Робочий день я намагаюсь по можливості звільнити від сторонніх телефонних розмов, незапланованих відвідувачів і нарад.
 7. Денне навантаження я прагну розподілити за графіком працездатності.
 8. У моєму плані часу є “вікна”, що дають змогу реагувати на актуальні проблеми.
 9. Я намагаюсь проявити свою активність так, щоб насамперед концентруватися на кількох життєво важливих проблемах.
 10. Я вмію відповідати “ні”, коли на мій час претендують інші, а мені необхідно зробити важливіші справи.

Ключ

Самооцінка в балах: “а” – 0, “б” – 1, “в” – 2, “г” – 3.

Результати по сумі балів:

до 15 – Ви не плануєте свій час і перебуваєте **у владі** зовнішніх обставин.

Окремих цілей Ви досягаєте, якщо складаєте список пріоритетів і дотримуєтесь його;

16–20 – Ви намагаєтесь управляти своїм часом, але не завжди достатньо послідовні, щоб мати успіх;

21–25 – У Вас добрий самоменеджмент;

26–30 – Ви можете бути взірцем кожного, хто хоче навчитися раціонально витратити час. Дозвольте людям, що оточують Вас, залучити Ваш досвід.

Якщо Ви наберете менше 24 балів, це не повинно Вас бентежити, просто треба спрямувати енергію на усунення слабких місць. Це буде першим кроком на шляху до послідовного самоменеджменту.

Завдання для самостійної роботи

Ситуація 1

Розробити форму планування справ на тиждень, місяць, рік.

Ситуація 2

Завтра Вам необхідно надати керівнику перспективний середньостроковий план роботи організації. Але комп'ютер “завис”, і Ви не справляєтесь із завданням. Ваші дії.

Ситуація 3

Спостерігаючи за роботою підлеглого, Ви бачите, що він не вміє планувати час, що відводиться на виконання доручень. Що слід зробити в такій ситуації?

Ситуація 4

Ви стали свідком розмови двох колег. Один стверджує, що планування необхідно здійснювати починаючи з перспективних подій, тобто на рік. Його опонент вважає, що планування зручно починати із запису справ на тиждень. Чию точку зору Ви підтримуєте? Обґрунтуйте відповідь.

Література: основна [24; 28];
додаткова [49; 68; 71; 82]

Тема 9. Організація робочого місця менеджера

Важливим елементом організації праці на підприємстві є організація робочого місця з метою створення необхідних умов для високопродуктивної і високоякісної праці за якомога менших фізичних зусиль і мінімального нервового напруження працівника.

Залежно від специфіки виробництва робочі місця класифікують за різними ознаками:

- професіями (наприклад, робоче місце інженера-конструктора);
- кількістю виконавців (індивідуальні або колективні);
- спеціалізацією (спеціалізовані або універсальні);
- рівнями механізації (ручна робота, механізовані, автоматизовані, апаратні);
- кількістю обладнання, що обслуговується (одно-, багатостатні);
- специфікою умов праці (стаціонарні та рухомі, підземні та висотні, зі шкідливими або небезпечними умовами праці).

Оснащення робочого місця складається із сукупності засобів праці для виконання конкретних трудових функцій: основне технологічне і допоміжне обладнання; організаційне оснащення (оргтехніка, засоби зв'язку і сигналізації, робочі меблі, тара тощо); технологічне оснащення (робочі та вимірювальні інструменти, запасні частини тощо); робоча документація; засоби комунікації для подання на робоче місце енергії, інформації, матеріалів, сировини та ін.

Рівень організації праці на конкретному робочому місці залежить також від якості його обслуговування. Обслуговування робочого місця передбачає своєчасне забезпечення його всім необхідним, включаючи технічне обслуговування (налагодження, регулювання, ремонт); регулярне подання необхідних видів енергії, інформації та витратних матеріалів; контроль якості роботи обладнання, транспортне та господарське обслуговування (прибирання, чищення) залежать від прийомів і методів праці, що застосовуються на підприємстві. Тому для підтримання організації праці на належному рівні велике значення мають виявлення і використання раціональних прийомів та методів праці, вивчення передового досвіду, його науковий аналіз і узагальнення, розробка і проектування оптимальних способів виконання виробничих завдань.

Прийоми і методи праці вважаються раціональними, якщо їх застосування дає ефективні результати праці (високу продуктивність)

при забезпеченні високої якості продукції, дотриманні правил використання обладнання, норм витрат матеріалів та енергії, інтенсивності роботи виконавців.

Аналіз трудового процесу передбачає послідовне виконання таких етапів виявлення, вивчення, аналіз, узагальнення, проектування та освоєння раціональних прийомів та методів праці.

Результативність, продуктивність будь-якої праці залежить від багатьох чинників як суб'єктивних, так і об'єктивних. Одним із таких чинників є матеріально-технічна забезпеченість працівника, втілювана в організації робочого місця.

Організація робочого місця менеджера — це процес його створення та підтримання на належному рівні. Цей процес складається з таких основних етапів:

- визначення функціонального призначення робочого місця, його організаційних та інформаційних зв'язків, змісту праці;
- формулювання вимог до працівника, який обійматиме посаду;
- складання паспорта робочого місця або паспорта посади;
- вибір приміщення, визначення площі робочого місця (кабінету керівника);
- планування робочого місця;
- оснащення робочого місця всім необхідним для високопродуктивної праці;
- створення сприятливих санітарно-гігієнічних та естетичних умов праці.

На умови діяльності менеджерів впливають такі чинники:

- обсяг (потужність) організації;
- тип виробництва;
- особливості технологічних процесів;
- рівень управління, до якого належить посада керівника;
- місце посади у внутрішньоорганізаційному поділі та кооперуванні праці;
- фінансові можливості організації.

Зазначені чинники зумовлюють широкий спектр вимог до організації робочих місць менеджерів. Загальними є такі вимоги:

- необхідність урахування специфіки праці менеджера, зокрема, рівня управління, кількості підлеглих, кількості та інтенсивності інформаційних зв'язків;
- забезпечення максимальної зручності роботи;
- вивільнення працівника від нераціональних пересувань і рухів;

- економія витрат часу, фізичної та розумової енергії працівника;
- створення сприятливих санітарно-гігієнічних та естетичних умов праці.

Планування робочих місць і службових приміщень

Планування робочих місць — це певний порядок їх розташування у службовому приміщенні (зовнішнє планування) та предметів оснащення в межах одного робочого місця (внутрішнє планування).

Зовнішнє планування робочих місць вирішується з урахуванням функціональної спеціалізації підрозділів, змісту і технології виконання завдань, організаційних та інформаційних зв'язків між структурними підрозділами і працівниками. У процесі зовнішнього планування робочих місць для управлінського персоналу слід дотримуватись рекомендацій, вироблених багаторічною практикою:

- інформаційні потоки в організації по можливості мають бути прямолінійними і короткими, без зворотних рухів та перехресть;
- структурні підрозділи і робочі місця, які повинні тісно співпрацювати, мають бути розташовані якомога ближче одне до одного;
- відділи кадрів, постачання та збуту, робота яких пов'язана з прийманням відвідувачів, краще розміщувати на першому поверсі, поблизу входів, ліфтів, приймалень;
- площу приміщень необхідно використовувати раціонально, у приміщенні не повинно бути нічого зайвого, непотрібного для роботи;
- площа окремих робочих місць має відповідати санітарним нормам і особливостям виконуваної роботи;
- відстані між меблями і стінами, вікнами, опалювальними приладами, а також проходи між робочими місцями повинні бути достатніми для зручної роботи персоналу і прибирання приміщень.

Внутрішнє планування робочого місця менеджера має забезпечувати:

- зручність робочої пози;
- зручність користування найчастіше вживаними предметами (засобами зв'язку, комп'ютером, письмовим приладдям, документами, довідковою літературою);

- швидкість пошуку інформації, що зберігається у службовому приміщенні;
- зручність для проведення службових нарад і спілкування з відвідувачами.

У практиці розміщення робочих місць менеджерів використовують такі варіанти:

- робоче місце керівника розташовують окремо від підлеглих у спеціально обладнаному кабінеті. За таким варіантом, як правило, розміщують робочі місця для керівників великих організацій, їх заступників, керівників великих виробничих цехів, рідше — керівників відділів;
- в одному службовому приміщенні розташовують робочі місця керівника середнього рівня управління та його заступників (начальник цеху та його заступник або начальник цеху і старший майстер);
- в одному приміщенні розташовують робочі місця керівника та його підлеглих.

За третім варіантом найчастіше створюють робочі місця керівників нижчого рівня управління: відділів, секторів, лабораторій. Робочі місця майстрів, як правило, влаштовують безпосередньо на виробничій ділянці в заскленій або відкритій кабіні на спеціальному підвищенні (висотою 0,6–0,7 м від підлоги) або в суміжному з цехом приміщенні.

У великих установах останнім часом поширений так званий зальний принцип розташування робочих місць керівників разом із підлеглим персоналом.

В організації праці менеджера чи не найважливіше значення для продуктивної праці мають засоби праці. Набір елементів оснащення робочого місця залежить від багатьох чинників: рівня управління, кількості підлеглого персоналу, інтенсивності організаційних та інформаційних зв'язків, обсягу документообігу, технологічних особливостей виробництва, фінансових можливостей організації та особистих смаків керівника.

Номенклатура предметів оснащення робочих місць апарату управління умовно поділяється на такі групи:

- засоби складання документів — друкарські машинки, засоби механізації креслярсько-графічних робіт, копіювання і тиражування документів, авторучки, олівці, диктофони;

- засоби оброблення та оформлення документів — різальне, скріплювальне, склеювальне устаткування і матеріали, штемпельовальні пристрої, машини для нанесення захисного покриття;
- засоби зберігання та групування документів — засоби скріплювання паперів (зшивачі, теки, затискачі), картотеки, спеціальні шафи та стелажі для зберігання документів, креслень, магнітних стрічок, машини для знищення непотрібних документів;
- засоби виконання обчислювальних операцій — лічильно-довідкові лінійки, мікрокалькулятори, механічні обчислювальні машини, ПЕОМ;
- засоби забезпечення оперативного зв'язку — телефонний зв'язок, радіозв'язок, директорські комутатори для зв'язку (проведення нарад) з кількома абонентами одночасно, концентратори, автовідповідачі, двосторонній радіотелефонний пошук зв'язку та ін.;
- спеціальні службові меблі та устаткування для робочих місць у службових приміщеннях.

Основні терміни

Робоче місце — первинна ланка виробництва, зона прикладання праці одного або кількох виконавців (якщо робоче місце колективне), визначена на підставі трудових та інших діючих норм і оснащена необхідними засобами для трудової діяльності.

Організація робочих місць — підпорядкована цілям виробництва система заходів щодо їх оснащення засобами і предметами праці, планування, розміщення в певному порядку, обслуговування і атестації. Конкретний зміст цих заходів визначається характером і спеціалізацією робочого місця, його видом і значенням для виробничого процесу.

Питання для самоконтролю

1. Класифікація робочих місць.
2. Показники рівня організації робочих місць.
3. Вимоги до робочого місця менеджера.
4. Правила планування робочих місць.
5. Норми планування робочих місць.
6. Переваги та недоліки сучасних підходів до планування робочих місць.

Література: основна [28; 26; 30];
додаткова [71; 79]

Змістовий модуль III. Техніка роботи менеджера

Тема 10. Комунікаційні функції менеджера

Методичні вказівки до вивчення теми

Дослідженнями встановлено, що ділові зв'язки, що здійснюються у формі прямих контактів керівника, потребують не менш як 70 % його робочого часу. Форми таких контактів різні: інструктаж, приймання відвідувачів, відвідування робочих місць підлеглих, видавання завдань, звіти про їх виконання та ін. Часто такі контакти називають діловими бесідами. Практикою сформовані певні методи і прийоми, використання яких дає змогу зробити ділове спілкування керівника результативнішим і раціональнішим.

При вивченні теми необхідно звернути увагу на етапи комунікативних технологій.

Мета вивчення теми:

- ознайомлення з особливостями ділових контактів у діяльності менеджера;
- висвітлення технології проведення ділових переговорів;
- ознайомлення з особливістю проведення ділових бесід в діяльності менеджера;
- ознайомлення з технікою приймання відвідувачів;
- висвітлення техніки контактів з підлеглими;
- розкриття напрямків взаємодії керівника і секретаря-референта;
- ознайомлення з етикетом ділових контактів.

Ділові переговори можна планувати на тиждень, місяць, квартал (йдеться не про план або графік, хоча й їх не виключають). Бесіди та зустрічі обов'язково має передувати попередня домовленість. Ініціатор зустрічі, як правило, готується до неї заздалегідь, чітко уявляючи мету, якої прагне досягти, ресурси, які можуть бути використані для її досягнення, тощо.

Загалом вивчення теми потребує засвоєння технічних прийомів. Призначаючи зустріч чи плануючи участь у бесіді, керівник повинен чітко уявляти мету, якої прагне досягти (переконавання слухачів, їх інформування, створення громадської думки, одержання інформації, з'ясування ставлення учасників до плану, проекту та ін.), а також спробувати уявити мету, яку передбачає досягти у бесіді з ним співрозмовник (учасник бесіди), його позиції та аргументи.

Зазвичай переговори виконують такі функції:

- інформаційно-комунікативну, що сприяє обміну інформацією, поглядами, налагодженню зв'язків. Ця функція властива будь-яким переговорам, однак якщо вони обмежуються лише нею, то такі переговори скоріше можна назвати консультаціями;
- регулятивну, що передбачає встановлення певної взаємодії на переговорах, узгодження спільної діяльності;
- координаційну, що спрямована на узгодження дій учасників переговорів, встановлення зв'язку між суб'єктами переговорного процесу;
- контрольну, що передбачає перевірку виконання досягнутих раніше угод. Учасники переговорів можуть дотримуватися різних позицій і виходити з різних принципів: вважати переговори засобом здобуття перемоги або ставитися до них як засобу спільного з партнером аналізу проблеми й пошуку шляхів її розв'язання.

Такі позиції передбачають два підходи до переговорів:

- конфронтаційний, який базується на впевненості, що основною метою переговорів є перемога, досягнення власної мети;
- партнерський, що має на меті зрозуміти позицією партнера, разом з ним проаналізувати проблему і знайти оптимальні варіанти вирішення суперечностей.

Ще одна функція переговорів — **пропаганда**, тобто бажання однієї сторони показати себе якнайвигідніше. Існує також вид переговорів, коли одна сторона бажає вселити надію на вирішення питання у іншій стороні, заспокоївши її чи розслабивши. Така функція переговорів називається функцією **затримки**. Розрізняють переговори за методом обговорення: дипломатичні, торгові, політичні, з розв'язання трудових спорів тощо.

Основні терміни

Переговори — переговорний процес з метою спільної взаємодії.

Компроміс — угода за рахунок відходу від своїх вимог.

Консенсус — прийняття рішення на основі загальної згоди учасників.

Питання для самоконтролю

1. Етапи підготовки переговорного процесу.
2. У чому полягає інформаційно-комунікативна функція переговорів?

3. Зміст двох підходів до переговорів.
4. Основні етапи переговорів.
5. Схема переговорного процесу.
6. Принципи налагодження відносин між партнерами.
7. Принципи та стратегії взаємодії партнерів.
8. Прийоми ведення переговорів.
9. Головні аспекти ведення переговорів.
10. Концепції результатів переговорів.
11. Методи проведення ділових переговорів.

Завдання для самостійної роботи

Підготувати сценарій ведення переговорів з питання розширення сфери діяльності підприємства.

Література: основна [17; 30; 37];
додаткова [61; 76; 81]

Тема 11. Організація приймання відвідувачів. Техніка ділових контактів менеджера

Методичні вказівки до вивчення теми

Організація прийому відвідувачів.

Для організації приймання відвідувачів менеджера необхідно:

- встановити перелік службових питань і категорій працівників, яких він приймає особисто;
- приймати відвідувачів за поточними справами в попередньо визначені часи і дні робочого тижня;
- приймати відвідувачів з невідкладних справ на початку робочого дня;
- розглядати невідкладні справи з ініціативи підлеглих або своєї у вигляді доповіді або звіту;
- розглядати невідкладні оперативні питання з участю відповідальних осіб, щоб одразу мати змогу прийняти відповідні рішення;
- встановити години, коли менеджера не можна турбувати.

Поради з питань техніки приймання відвідувачів наводяться в багатьох посібниках з організації праці менеджера.

Слід зауважити, що однією з ознак високої культури менеджера-керівника вищого рівня є його приймальня. Вона має бути зручною для відвідувачів і відповідати доброму естетичному смаку. Приймати відвідувачів потрібно у встановлений час.

Допомагати керівнику організувати і провести прийом відвідувачів — одне з основних завдань секретаря. Керівник підтримує постійні ділові контакти з такими групами осіб: співробітниками установи; представниками інших організацій; громадянами, яких керівник приймає з питань, що належать до компетенції очолюваної ним установи.

Організуюючи прийом працівників, доцільно додержуватись таких рекомендацій.

Керівник повинен інформувати секретаря про осіб, яких він може прийняти в будь-який час без попередньої домовленості. Решту працівників керівник, як правило, приймає у встановлений час, про який секретар зобов'язаний усіх інформувати. За бажанням керівника секретар може здійснити попередній запис працівників, що дасть змогу скоротити час очікування прийому; з цією самою метою секретар може телефоном запросити співробітника. Якщо співробітник наполягає на зустрічі з керівником у невідведений для прийому час, секретар зобов'язаний доповісти про це керівнику, повідомивши прізвище співробітника і суть питання, яке його цікавить; далі секретар діє згідно із вказівками керівника, інформуючи про них співробітника. За жодних обставин секретар не повинен направляти осіб, що прибули, до керівника без попереднього його повідомлення.

Поведінка, стиль роботи, етикет секретаря, мистецтво ділового спілкування повинні бути спрямовані на підтримку авторитета керівника і організації, яку він представляє. При цьому основними мають бути максимальне в межах закону задоволення інтересів громадян, господарських партнерів, повага до відвідувачів, створення сприятливих умов для вирішення питань, які виникають.

Основні терміни

Стратегічне управління персоналом — специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизований з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики.

Системний підхід (у менеджменті) — розвивається з 50-х років ХХ ст. У системному менеджменті керована діяльність аналізується за чотирма основними категоріями: процеси діяльності; функціональні структури; ресурси; способи діяльності. Взаємозв'язок цих елементів та організаційна цілісність систем керованої діяльності забезпечуються системною організацією самого менеджменту і його рольовою спеціалізацією.

Питання для самоконтролю

1. Сутність основних принципів організації праці.
2. Яку інформацію необхідно мати, щоб встановити обсяг роботи та професійний склад механічного цеху?

Техніка ділових контактів менеджера

Об'єктивною основою використання організаційно-адміністративних методів управління є організаційні відносини, що становлять складову механізму управління. Оскільки за їх допомогою реалізується одна з найважливіших функцій управління — функція організації, завдання організаційно-адміністративної діяльності полягають у координації дій підлеглих. Справедливо критикуються важелі адміністративного управління, однак потрібно враховувати, що жодні економічні методи не зможуть існувати без організаційно-адміністративного впливу, який забезпечує чіткість, дисциплінованість і порядок роботи колективу. Важливо визначити оптимальне поєднання та раціональне співвідношення організаційно-адміністративних і економічних методів.

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

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

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

На відміну від організаційних методів, спрямованих на формування системи управління, розпорядчі методи дають змогу вирішити тільки окремі питання. Розпорядчий вплив не припускає жодних варіантів щодо вибору прийомів виконання певної дії, крім запропонованого, забезпечує чіткі дії управлінського апарату, налагоджену ро-

боту системи управління. Залежно від змісту і рівня управління розпорядчий вплив може набирати форм наказів, розпоряджень і вказівок.

Накази із загальних питань видають для виконання рішень державних органів влади, з ініціативи керівника або підпорядкованих йому структурних підрозділів.

Накази з особового складу видають на підставі заяв, доповідних записок та інших документів.

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

Аналогічно до наказу розпорядження містить констатуючу і розпорядчу складові. В останньому пункті розпорядження зазначають осіб, на яких покладаються обов'язки з контролю за їх виконанням. Розпорядження, як правило, мають обмежений термін дії і стосуються вузького кола питань і виконавців.

Найпоширенішою формою розпорядчого впливу є усна вказівка керівника. Найчастіше форму впливу застосовують керівники низової ланки: адміністратори, завідувачі виробництвом, секціями і відділами. На вищих рівнях управлінської ієрархії кількість усних вказівок зменшується.

Основною формою офіційних відносин у системі управління є видача розпоряджень.

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

Воно містить встановлення обов'язкового для виконання завдання, перелік обмежень (тобто того, що не слід робити) і в окремих випадках інструкції щодо порядку виконання завдань.

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

За способами видачі розпорядження бувають усними, письмовими, змішаними, залежно від терміновості та важливості розв'язуваної проблеми, відносин між керівником і підлеглими, ступеня зрілості останніх.

Усні (недокументовані) розпорядження видаються при вирішенні термінових завдань малої і середньої складності та важливості в великих стабільних колективах.

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

Якщо розпорядження довге, його доцільніше видавати письмово (тому що людина запам'ятовує обмежений обсяг інформації). Письмово розпорядження видаються у великих організаціях.

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

Загалом вважається, що службові розпорядження потрібно видавати в письмовій формі, а особисті проблеми вирішувати в усній.

Залежно від цілей, особливостей ситуації, особистості та рівня розвитку працівників розпорядження можуть бути директивними (наказ, команда, доручення та ін.) та демократичними (порада, рекомендація, прохання, виклик добровольців).

Суперечність інструкцій і завдань призводить до додаткових витрат часу на пошук оптимальної лінії поведінки, неможливості покласти на когось персональну відповідальність, без чого неможливий нормальний управлінський процес. Вважається, що суперечливі завдання (наприклад, щодо оптимізації узгодження поточних і перспективних цілей організації) краще давати одному працівнику (щоправда, це можливо не завжди, у тому числі й у принциповому розумінні), і цей працівник повинен самостійно знайти компроміс.

Видаючи розпорядження, керівник повинен переконатися, що підлеглий добре усвідомив його зміст, виключити можливість додаткових несанкціонованих доручень, довести до виконавця терміни і форму звітності та періодично здійснювати контроль за його діяльністю та результатами.

Одержуючи завдання, підлеглий повинен уважно слухати, уточнювати, не прагнучи в усьому розібратися самостійно, не поспішати завіряти в успіху справи, оскільки своєчасність виконання завдання можуть порушити багато факторів, зокрема, заспокоєність, що в резерві є багато часу; надія на допомогу керівника; пошук шляхів зняття із себе відповідальності; демонстрація керівнику своєї зайнятості; зайвий поспіх у формулюванні висновків; незнання якихось обставин; поява нових моментів тощо. Починаючи виконувати завдання, одразу слід дотримувати окреслених термінів, не перекладати роботу на керівника, не робити остаточних висновків, радитися з колегами і підлеглими, безпосереднім керівником.

Контакт керівника і підлеглого найчастіше закінчується тим, що керівник формулює доручення, вказівку, розпорядження і в певній формі пропонує виконати їх. Від того, як уміло і грамотно дано вказівки, значною мірою залежать результати виконання завдання.

Існують певні рекомендації щодо завершення зустрічі з підлеглим для того, щоб розпорядження керівника були сприятливими і виконані.

Так, Формулюючи завдання, слід передбачити можливість контролю за його виконанням. Формулювання типу “Розберіться...”, “До виконання...” тощо не дають змоги з певною відповідальністю контролювати виконання завдання, а тому використовувати їх недоцільно.

Видані виконавцю завдання можна відмінити або змінювати тільки у виняткових випадках. Бажано дати можливість закінчити розпочату роботу навіть тоді, коли результати її використовуватимуться пізніше. Часті зміни завдання, складу виконавців і термінів виконання спричинюють невпевненість, нестабільність роботи якнайсумлінніших і висококваліфікованих працівників. Тому зміст завдання, його мету, очікувані результати і терміни виконання керівник повинен оцінювати всебічно.

Питання для самоконтролю

1. Основні концепції переговорного процесу.
2. Вимоги до форми наказів.
3. Особливості бесід по телефону.
4. Типи спільних рішень.
5. Способи звернення керівника до підлеглих.

Література: основна [5; 25];
додаткова [78; 80]

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Основна

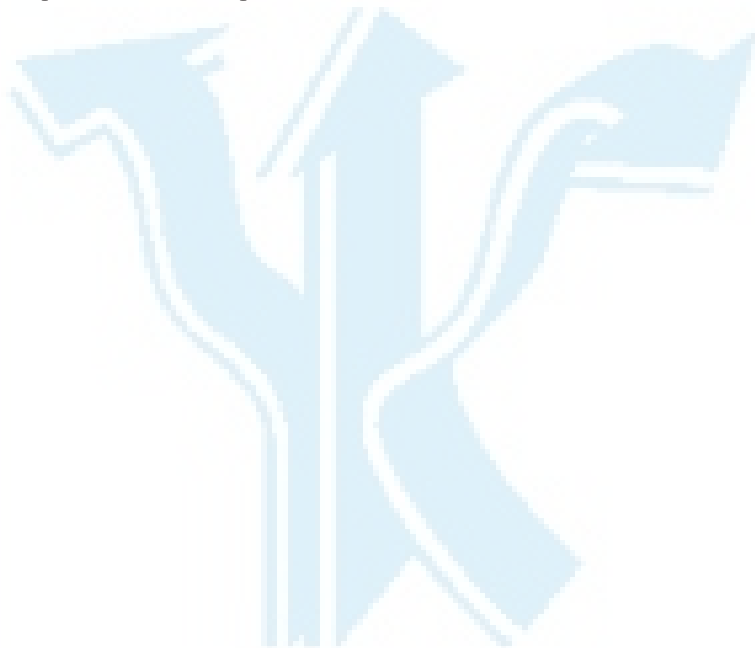
1. Конституція України (Основний Закон). — К., 1997.
2. Закон УРСР “Про мови” // Відомості Верховної ради УРСР. — 1989. — 9 листоп.
3. Закон України “Про інформацію” // Відомості Верховної Ради України. — 1992. — № 48.
4. Закон України “Про державну таємницю” // Голос України. — 1994. — 10 берез.
5. Закон України “Про державну службу” // Голос України. — 1994. — 5 січ.
6. ГОСТ 6.10.5-87 УСД. Требования к построению формуляра-образца.
7. ГОСТ 6.10.6-87. Единая система внешнеторговой документации.
8. ГОСТ 6.38-90 УСД. Система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов.
9. ДСТУ 2392-94. Інформація та документація. Базові поняття: Терміни та визначення. — К., 1997.
10. ДСТУ 2732-94. Діловодство й архівна справа: Терміни та визначення. — К., 1996.
11. ДСТУ 2628-94. Системи оброблення інформації. Оброблення тексту: Терміни та визначення. — К., 1996.
12. Зовнішньоекономічна діяльність: Терміни та визначення основних понять. — К., 1996.
13. ДСТУ 3239-95. Документація у сфері зовнішньої торгівлі. Формуляр-зразок. — К., 1996.
14. Архангельский Г. А. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы.: СПб., 2003.
15. Афонин А. С. Мотивация труда. — К.: МАУП, 1994.
16. Анисимов О. С. Новое управленческое мышление: сущность и пути формирования / ИНОАН СССР. Всесоюз. метод. центр. — М.: Экономика, 1991.
17. Берн П. Тайм-менеджмент: Планирование и контроль временени: Пер. с англ. — М. ЕФАИР-ПРЕС, 2003.
18. Васильченко Ю. Л. Механизмы времени. Тайм-менеджмент: теория, практикум. — К.: Наша культура и наука, 2001.
19. Веснин В. Р. Основы менеджмента. — СПб.: Спец. лит., 1995.

20. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент. — М.: Гардарики, 1998.
 21. *Власов А. П.* Японский стиль управления и его сравнение с управлением в США и Западной Европе. — М., 1993.
 22. *Вудкок М., Фрэнсис Д.* Раскрепощенный менеджер. — М.: Дело, 1991.
 23. *Менеджмент* в организациях: Пер. с англ. А. Саймон Герберт. — М.: Экономика, 1995.
 24. *Егоршин А. П.* Управление персоналом. — Н. Новгород: НИМБ, 1999.
 25. *Жигалов В. Т., Шимановська Л. М.* Основи менеджменту і управлінської діяльності. — К.: Вища шк., 1994.
 26. *Зайверт Л.* Ваше время в ваших руках. — М.: Экономика, 1989.
 27. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов. — М.: Экономика, 1992.
 28. *Зудина Л. Н.* Организация управленческого труда. — М.: ИНФРА-М, 1997.
 29. *Иванова I. В.* Соціологія та психологія праці. — К.: Вид-во КДТЕУ, 1993.
 30. *Калинин С. И.* Тайм-менеджмент: Практикум по управлению временем. — СПб.: Речь, 2006.
 31. *Как добиться успеха.* Практические советы деловым людям. — М.: Республика, 1992.
 32. *Карнеги Д.* Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей. — К.: Наук. думка, 1989.
 33. *Колтаков В. М.* Організація праці менеджера. — К.: МАУП, 2006.
 34. *Кортис Д.* Найди свой путь в менеджменте. — М.: Новости, 1992.
 35. *Крупнов В., Крупнова О.* Менеджмент в бизнесе. — М.: Новости, 1990.
 36. *Кузьмін О. Є.* Сучасний менеджмент. — Л., 1995.
 37. *Курицин А. Н.* Організація управління і підготовка персоналу в японських компаніях. — К.: Вид-во КДТЕУ, 1995.
- Додаткова*
38. *Ладанов Н. Д.* Практический менеджмент: Пособие для руководителей предприятий. — М.: Коммерческая фирма “Яика”, 1992.

39. *Мартыненко Н. М.* Менеджмент фирмы. — К.: МП “Леся”, 1995.
40. *Мартыненко Н. М.* Технология менеджмента. — К.: МП “Леся”, 1997.
41. *Мацуцина К.* Десять заповедей менеджера // Потребкооперация. — 1991. — № 9.
42. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992.
43. *Методы и приемы деятельности менеджера и бизнесмена.* — К.: Изд-во Ин-та праксеологии, 1993.
44. *Молдованова М. І., Свидорова Г. М.* Сучасний діловий документ. — К.: Техніка, 1992.
45. *Моргенстерн Дж.* Тайм-менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью. — М.: Добрая книга, 2001.
46. *Мошек Г. Є.* Організація праці менеджера. — К.: Вид-во КДТЕУ, 1995.
47. *Научная организация труда в управлении трудовым коллективом.* — М.: Экономика, 1991.
48. *Не повторить ошибок: Практические советы руководителю.* — М.: Экономика, 1988.
49. *Паламар Л. М., Каравець Г. М.* Мова ділових паперів. — К.: Либідь, 1994.
50. *Панасюк А. Ю.* Управленческое общение. — М.: Экономика, 1990.
51. *Паркинсон С. Н.* Законы Паркинсона. — М.: Прогресс, 1989.
52. *Производительность труда “белых воротничков”:* Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. ст. В. В. Зотова. — М.: Прогресс, 1989.
53. *Пцоловский Тадеуш.* Принципы совершенной деятельности: Введение в праксеологию. — К., 1993.
54. *Рофе А. И.* Научная организация труда: Учеб. пособие. — М.: МИК, 1998.
55. *Секреты умелого руководителя.* — М.: Экономика, 1992.
56. *Стенюков М. В.* Документы. Делопроизводство. — М.: ПРИОР, 1995.
57. *Ситников А. П.* Акмеологический тренинг. — М.: ТШБ, 1996.
58. *Служебная карьера /* Под ред. Е. В. Охотного. — М.: Экономика, 1998.

59. *Скопылатов И. А., Ефремов Р. Ю.* Управление персоналом. — СПб., 2000.
60. *Соціологія: Підруч. для студ. вищих навч. закл. / За ред. В. Г. Горюдяненка.* — К.: Академія, 2002.
61. *Стивак В. А.* Корпоративная культура. — СПб.: Питер, 2001.
62. *Стивак В. А.* Организационное поведение и управление персоналом. — СПб., 2000.
63. *Сухарев В. А., Сухарев М. В.* Психология народов и наций. — Д.: Сталкер, 1997.
64. *Терещенко В. І.* Організація і управління. — К.: Знання, 1990.
65. *Хмель Ф. І.* Менеджмент. — К.: Вища шк., 1995.
66. *Універсальний довідник-практикум з ділових паперів / Київ. міськ. держ. адмін.; Ін-т укр. мови НАН України.* — К.: Довіра, УНВУ “Рідна мова”, 1997.
67. *Феллер М. Д., Полторац Ю. Л.* Составление текстовых производственных документов. — М.: Изд-во стандартов, 1990.
68. *Фельзер А. Б., Доброневский О. Д.* Техніка роботи керівника: Навч. посіб. — К.: Вища шк., 1993.
69. *Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию, или переговоры без поражения. — М.: Наука, 1992.
70. *Фишер Р.* Подготовка к переговорам. — М.: Филинь, 1996.
71. *Хентце Иоахим.* Теория управления кадрами в рыночной экономике. — М., 1997.
72. *Шаховой В. А.* Кадровый потенциал системы управления. — М.: Мысль, 1985.
73. *Шекшня С. В.* Управление персоналом современной организации. — М.: Бизнес-школа, 1998.
74. *Шкатулла В. И.* Настольная книга менеджера по кадрам. — М.: ИНФРА-М, 1998.
75. *Щедровицкий Г. П.* Философия, наука, методология. — М.: Шк. культур. политики, 1997.
76. *Щёкин Г. В.* Теория кадровой политики. — К.: МАУП, 1997.
77. *Щёкин Г. В.* Теория и практика управления персоналом. — К.: МАУП, 1998.
78. *Щёкин Г. В.* Психологические методы работы с людьми. — К.: Знания, 1989.
79. *Щёкин Г. В.* Теория социального управления. — К.: МАУП, 1996.

80. *Международные* экономические отношения. Интеграция: Учеб. пособие для вузов / Ю. А. Щербанин, К. Л. Рожков, В. Е. Рыбалкин, Г. Фишер. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
81. *Шегда А. В.* Основы менеджмента. – К.: Знання, 1998.
82. *Шитинов В. Г., Кишкель Е. Н.* Основы управленческой деятельности: Учебник. – М.: Высш. шк., 2000.
83. *Эрнст О.* Слово предоставлено вам. – М.: Экономика, 1998.



МАУП

ЗМІСТ

Пояснювальна записка.....	3
Тематичний план дисципліни	
“Організація праці менеджера”.....	5
Зміст дисципліни“Організація праці менеджера”	6
Список літератури.....	49

Відповідальний за випуск *А. Д. Вегеренко*
Редактор *Л. С. Тоболіч*
Комп'ютерне верстання *А. А. Кучерук*

Зам. № ВКЦ-3953

Формат 60×84/16. Папір офсетний.
Друк ротатійний трафаретний.

Наклад 50 пр.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

ДП «Видавничий дім «Персонал»

03039 Київ-39, просп. Червонозоряний, 119, літ. XX

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи ДК № 3262 від 26.08.2008*