

# ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЗЕМЛЕВПОРЯДНИМ І ГЕОДЕЗИЧНИМ ВИРОБНИЦТВОМ



Міністерство освіти і науки України  
Чернівецький національний університет  
імені Юрія Федьковича

# ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЗЕМЛЕВПОРЯДНИМ І ГЕОДЕЗИЧНИМ ВИРОБНИЦТВОМ

*Навчальний посібник*



Чернівці  
Чернівецький національний університет  
імені Юрія Федьковича  
2024

УДК 658:[349.417:332.33] (072)  
О–641

Друкується за ухвалою вченої ради  
навчально-наукового інституту біології, хімії та біоресурсів  
Чернівецького національного університету  
імені Юрія Федьковича  
(протокол № 2 від 30.11.2023 року)

Рецензенти:

**Поповецький Юрій Петрович** директор Чернівецької філії  
Державного підприємства «Вінницький науково-дослідний та  
проектний інститут землеустрою»;

**Ященко Володимир Олександрович** заступник директора ПП  
«Кайлас-К».

О–641 **Організація** та управління землевпорядним і геодезичним  
виробництвом : навч. посібник /укл.: І.І. Казімір, Т.В. Гуцул.  
Чернівці : Чернівец. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2024. 336 с.  
ISBN 978-966-423-847-9

У навчальному посібнику викладено основи організації та управління  
землевпорядним і геодезичним виробництвом; основні функції управління;  
організація роботи з людськими ресурсами; планування та проектування  
роботи на підприємстві; мотивація діяльності; основи ухвалення  
управлінських рішень; організаційне планування кадрової політики в  
органах земельних ресурсів; організація навчання персоналу.

Для студентів вищих навчальних закладів, які навчаються за  
спеціальністю 193 *Геодезія та землеустрій*; викладачів, науковців,  
керівників підприємств, установ, організацій, інших зацікавлених осіб.

УДК 658:[349.417:332.33](072)

© Чернівецький національний університет  
імені Юрія Федьковича 2024  
ISBN 978-966-423-847-9 © Казімір І.І., Гуцул Т.В. (укладачі), 2024

## ЗМІСТ

<b>Передмова</b> .....	5
<b>Розділ 1. Загальна характеристика управління</b> .....	7
1.1. Сучасний розвиток теорії організації та управління .....	7
1.2. Поняття підприємства й управління в землевпорядкуванні .....	10
1.3. Внутрішнє управління підприємством .....	19
1.4. Управління і зовнішнє середовище землевпорядного підприємства .....	25
1.5. Процес здійснення управління підприємством .....	27
1.6. Управлінець – суб’єкт управлінської діяльності .....	29
<b>Розділ 2. Основи теорії управління</b> .....	32
2.1. Управління як різновид суспільних відносин .....	32
2.2. Поняття та складові системи управління .....	39
2.3. Зміст і логіка розвитку управління .....	45
2.4. Розвиток наукових поглядів на менеджмент як управління виробництвом .....	53
2.4.1. «Одновимірні» вчення про управління .....	55
2.4.2. «Синтетичні» вчення про управління .....	62
2.4.3. Менеджмент як вчення про управління виробництвом .....	67
<b>Розділ 3. Стратегічне управління</b> землевпорядним підприємством .....	70
3.1. Суть стратегічного управління .....	70
3.2. Система стратегічного управління .....	73
3.3. Аналіз середовища в стратегічному управлінні .....	76
3.4. Аналіз зовнішнього середовища .....	77
3.5. Аналіз внутрішнього середовища .....	84
<b>Розділ 4. Функції управління</b> .....	94
4.1. Загальні функції підприємства .....	94
4.2. Функція адміністрування .....	96
4.3. Аналіз функцій управління підприємством і менеджменту .....	96
<b>Розділ 5. Організація роботи з людськими ресурсами</b> .....	102
5.1. Планування використання людських ресурсів підприємства .....	102
5.2. Комплектування штату .....	104
5.3. Методи підбору персоналу .....	106
5.4. Тестування при зарахуванні на роботу .....	110
5.5. Кадрова політика в умовах автоматизації виробництва .....	115
5.6. Атестація кадрів і планування професійного зростання .....	118
5.7. Управління плінністю кадрів та трудовою мотивацією працівників .....	123
<b>Розділ 6. Планування та проєктування роботи на підприємстві</b> .....	127

6.1. Проектування роботи на підприємстві .....	127
6.2. Аналіз видів землепорядних робіт .....	128
6.3. Параметри землепорядних робіт .....	131
6.4. Сприйняття змісту роботи .....	134
6.5. Технологія і планування землепорядних робіт .....	136
6.6. Моделі організаційних структур управління землепорядними підприємствами .....	138
<b>Розділ 7. Мотивація діяльності</b> .....	149
7.1. Загальна характеристика мотивації .....	149
7.2. Мотиваційний процес .....	156
7.3. Теорії мотивації .....	158
7.4. Мотиваційні чинники та принципи впливу на мотивацію людей .....	168
7.5. Забезпечення власної мотивації до життя і роботи .....	174
<b>Розділ 8. Основи прийняття управлінських рішень</b> .....	180
8.1. Поняття та зміст цілей .....	180
8.2. Поняття і класифікація рішень .....	186
8.3. Зміст процесу прийняття рішень та їх оцінка .....	188
8.4. Методи прийняття управлінських рішень .....	197
<b>Розділ 9. Контроль у системі управління й оцінка ефективності менеджменту</b> .....	204
9.1. Визначення і класифікація контролю .....	204
9.2. Процес реалізації контролю .....	209
9.3. Оцінка ефективності менеджменту .....	213
<b>Розділ 10. Організаційне планування кадрової політики в органах земельних ресурсів</b> .....	221
10.1. Оперативне планування .....	221
10.2. Планування діяльності службовців .....	225
10.3. Визначення службових обов'язків персоналу .....	228
10.4. Розподіл обов'язків в установі .....	230
10.5. Винаймання на роботу і вибір кадрів .....	231
10.6. Добір персоналу в органи державної влади .....	234
<b>Розділ 11. Організація навчання персоналу</b> .....	244
11.1. Підготовка службовців .....	244
11.2. Сучасний стан землепорядної освіти в Україні .....	248
11.2.1. Загальна характеристика сучасної системи землепорядної освіти .....	248
11.2.2. Проблеми землепорядної освіти .....	256
<b>Література</b> .....	266
<b>Додатки</b> .....	271

---

## ПЕРЕДМОВА

---

Процеси формування ринкової економіки в Україні, зумовлені об'єктивними законами розвитку суспільства й економіки, висувають високі вимоги до раціонального використання й охорони земель, а відповідно, і на організацію землеустрою.

Однією зі складових керівної підсистеми системи землеустрою є управління. Для здійснення діяльності у сфері землеустрою необхідні три складові: люди (спеціалісти із землевпорядкування), які формують землевпорядне підприємство; завдання (завдання землеустрою), для виконання яких створюється підприємство (організація); управління, яке формує, мобілізує й приводить у рух потенціал підприємства (організації) для реалізації поставлених перед ним завдань.

Будь-яке землевпорядне підприємство (організація) може бути представлене як відкрита система, вбудована у зовнішній світ. На вході підприємство одержує ресурси (замовлення) із зовнішнього світу, на виході воно віддає йому створену продукцію (землевпорядну документацію або послуги).

Тому життєдіяльність підприємства (організації) складається з трьох основоположних процесів:

- одержання ресурсів (замовлень) із зовнішнього світу;
- виготовлення землевпорядної документації (надання землевпорядних послуг);
- передача землевпорядної документації (послуг) у зовнішнє середовище, а в окремих випадках і здійснення передбачених ним заходів.

Усі ці три процеси життєво важливі для землевпорядного підприємства. Якщо хоча б один із процесів припиняється, підприємство вже не зможе існувати. Вирішальна роль у підтриманні балансу між цими процесами, а також у мобілізації ресурсів землевпорядного підприємства на їх здійснення належить управлінню. Саме для виконання цих завдань існує управління підприємством.

Оскільки управління відіграє важливу роль у землевпорядкуванні і втілює багатопланові завдання, то його потрібно розглядати як особливий вид діяльності з цілеспрямованою координацією дій учасників процесів спільної роботи.

Враховуючи, що управління в землевпорядкуванні багатопланове явище, яке охоплює процеси, котрі відбуваються на підприємстві, пов'язані як з його внутрішнім життям, так і з його взаємодією із зовнішнім середовищем, то його необхідно вивчати залежно від того, які процеси основні. Найважливішими значущими підходами щодо управління землевпорядними підприємствами (організаціями) є такі: 1) розгляд управління з погляду процесів, які відбувалися всередині самого підприємства (організації); 2) розгляд управління з позиції місця підприємства (організації) у зовнішньому середовищі; 3) розгляд управління підприємством з погляду процесу здійснення землевпорядної діяльності.

---

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ

---

### 1.1. Сучасний розвиток теорії організації та управління

Відповідно до статей 3 і 4 Закону України «Про землеустрій», складовою системою землеустрою є організація, регулювання та управління у сфері землеустрою та суб'єкти землеустрою. До суб'єктів землеустрою належать юридичні особи, які здійснюють його, зокрема землевпорядні підприємства й організації. Землевпорядне підприємство в ринкових умовах функціонує як і будь-яке інше. Тому вивчення теорій організації виробництва загалом важливіше для управлінців-землевпорядників.

В історичному ракурсі найвідомішими теоріями організації виробництва є теорії Ф.Тейлора і Г.Файола, а також Л.Алена, Г.Хікса, Р.Джюлета і Е.Дейла. Праці Тейлора, як відомо, належать до кінця XIX – початку XX ст. Його система впливає із продуктивності праці робітника і відповідної оплати; мета теорії – спростити методи праці й пристосувати до цього наявні засоби, що повинно було дати високі результати. Особлива увага в цій теорії приділяється ролі організаторів виробництва, які здійснюють нагляд за якістю, обслуговуванням устаткування, визначають час роботи машин і працівників, витрати основних, оборотних коштів і стежать за дотриманням трудової дисципліни.

В основі теорії Файола лежить принцип організації підприємства як єдиного цілого. Файол сформулював 14 основних положень: розподіл функцій, авторитет, дисципліна, єдність в управлінні, підпорядкування інтересів, преміювання, централізація, ієрархія, порядок, справедливість, сталість персоналу, ініціатива і єдність персоналу. Теорії Тейлора і Файола належать до класичних теорій організації й управління.

Неокласичні теорії впливають зі зростаючої ролі людини в процесі виробництва та у суспільстві. Ці теорії характеризуються такими основними положеннями:



- ✓ мотивація;
- ✓ неформальна організація; комунікація й участь.

У сучасних теоріях організації й управління, які впливають із теорії систем, основою яких є чотири функціональні принципи:

- функція досягнення мети;
- пристосування системи до оточення;
- інтеграція всіх частин системи;
- регулювання внутрішньої напруги в системі.

Найповніша і близька до сучасності теорія управління представлена Хіксом і Джулетом, які запропонували: системний підхід, динамічний характер процесу, багаторозмірну і з великою кількістю рівнів структуру, багатобічну мотивацію, схоластичний характер поведінки, мультидисциплінованість, велику кількість змінних, адаптацію до змін.

Незважаючи на величезну кількість праць із теорії організації й управління, західні експерти вважають, що жодна з них не є універсальною. Так, останнім часом набула поширення теорія виживання організації в умовах «структурного зрушення», в основі якої такі положення:

- 1) спеціалізовані підприємства загалом досконаліші, ніж диверсифіковані, але менше живучі;
- 2) з часом рентабельність має тенденцію до зменшення;
- 3) з віком «смертність» підприємств спадає.

Автори даної теорії вважають, що в будь-якому підприємстві відбувається боротьба між силами, зацікавленими у підвищенні ефективності його діяльності та у виживанні. У перші роки після створення підприємства ефективність відіграє домінуючу роль, але рано чи пізно воно входить у період «тривоги», коли з найбільшою силою виявляються антагоністичні інтереси різних груп всередині й поза підприємствами. Засновники виступають за глибокі перетворення, які допомогли б підприємству підвищити рентабельність; персонал, який вбачає у перетвореннях загрозу своєму становищу, прагне блокувати будь-які глибокі зміни. Прикладом структурного зриву є викуп у процесі приватизації державного підприємства його працівниками. Відповідно до цієї моделі кожне

підприємство схильне до зриву, а не до максималізації ефективності. Але цю тенденцію можна не допустити, якщо управлінцям вдасться протистояти силам, які стимулюють підприємство до виживання за допомогою організаційних інновацій без ефективності, екстерналізації зайнятості, злиття і викупу.

Проблемам виживання підприємств присвячено багато праць різних фахівців. Викликає інтерес «біологічний підхід», викладений у працях А.Ерелі й Ж.Моно. Вони намагаються відповісти на запитання, чи існує життєвий цикл підприємств, аналогічний до життєвого циклу біологічних об'єктів. Дослідження злетів і спадів підприємств дають змогу дійти таких висновків:

1. Підприємства старіють, як і живі істоти, що проявляється в зниженні ними сприйняття реалій життя. Така формалізація перетворює підприємства на закриті системи.

2. Повністю закрити система – це система, яка не може інтегрувати нову інформацію, стає консервативною, а отже, мертвою. Вона перестає розвиватися, втрачає здатність до адаптації. Підприємства можуть продовжувати існувати, але схожі на помираючих, життя яких підтримується за допомогою складних ін'єкцій.

3. У рамках «біологічного підходу» роль управлінця підприємства полягає, з одного боку, у підтримці системи в стані відкритості, з іншого боку, вона повинна орієнтувати свої ресурси на інновації, які забезпечать виживання підприємства, його адаптацію до оточення, яке змінюється.

4. Управління підприємством в указаному режимі має певний ризик, пов'язаний із порушенням функціонування підприємства або необхідністю зміни існуючих управлінських структур (це на користь самому підприємству, але є загрозою для самих управлінців). Підтримка відкритості системи дорожча у плані фінансів, часу, стресів, ніж управління на принципах планування, але є основним чинником виживання підприємства в сучасних умовах.

Огляд різних теорій організації й управління допомагає зробити загальний висновок: виживання й ефективність

діяльності підприємств залежать від періодичної й планомірної зміни цілей, кадрового складу й управління підприємством. Тобто, життєздатність землевпорядних підприємств залежить від знань, досвіду і таланту його управлінців.

## 1.2. Поняття підприємства й управління в землевпорядкуванні

Більшість членів суспільства входить до одного або кількох підприємств, організацій чи установ. Ці підприємства, організації чи установи можуть бути виробничими, навчальними чи науково–дослідними, державними, комунальними або приватними, великими чи малими, тимчасовими чи постійними. Цей перелік можна продовжувати, але важливо підкреслити, що існують досить різноманітні підприємства й організації. Переважна кількість людей має все своє свідоме життя пов'язані з тими чи іншими підприємствами або організаціями, як їхні працівниками чи вступаючи з ними у контакт.

Що ж таке підприємство чи організація? Чи можна вказати на загальні риси, характерні для будь–якого підприємства незалежно від того, яке воно за розміром, у якій сфері функціонує, які завдання виконує? Відвертаючись від окремих аспектів, можна сказати, що основними складовими будь–якого підприємства є **люди**, які його формують, **завдання**, для виконання яких дане підприємство існує, і **управління**, котре формує, мобілізує і надає рух потенціалу підприємства для реалізації завдань, які стоять перед ним.

Відповідно до статті 62 Господарського кодексу України, підприємство – це самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб систематичними здійсненням виробничої, господарської діяльності в порядку, передбаченому цим Кодексом та іншими законами.

Підприємства можуть створюватись як для здійснення підприємництва, так і для некомерційної господарської діяльності.

Підприємство, якщо законом не встановлено інше, діє на основі статуту.

Підприємство є юридичною особою, має окреме майно, самостійний баланс, рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом.

Підприємство не має у своєму складі інших юридичних осіб.

Отже, землевпорядні підприємства можуть бути різного спрямування: наукового, науково–дослідного, проектного, проектно-пошукового, іншого виробничого спрямування.

Статтями 63, 64, 65 Господарського кодексу України визначено види й організаційні форми підприємств, а також організаційну структуру підприємства та управління підприємством. Залежно від форм власності, передбачених законом, в Україні можуть діяти підприємства таких видів:

- приватне підприємство, яке діє на основі приватної власності громадян чи суб'єкта господарювання (юридичної особи);
- підприємство, котре діє на основі колективної власності (підприємство колективної власності);
- комунальне підприємство, яке діє на основі комунальної власності територіальної громади;
- державне підприємство, котре діє на основі державної власності;
- підприємство, засноване на змішаній формі власності (на базі об'єднання майна різних форм власності).

В Україні можуть діяти також інші види підприємств, передбачені законом.

У разі, якщо в статутному фонді підприємства іноземна інвестиція становить не менш як десять відсотків, воно визнається підприємством з іноземними інвестиціями. Підприємство, в статутному фонді якого іноземна інвестиція становить сто відсотків, вважається іноземним підприємством.

Залежно від способу утворення (заснування) та формування статутного фонду в Україні діють підприємства унітарні та корпоративні.

Унітарне підприємство створюється одним засновником, який виділяє необхідне для того майно, формує відповідно до закону статутний фонд, не поділений на частки (паї), затверджує статут, розподіляє доходи, безпосередньо або через керівника, який ним призначається, керує підприємством і формує його трудовий колектив на засадах трудового найму, вирішує питання реорганізації та ліквідації підприємства. Унітарними є підприємства державні, комунальні, підприємства, засновані на власності об'єднання громадян, релігійної організації або на приватній власності засновника.

Корпоративне підприємство утворюється, зазвичай двома або більше засновниками за їх спільним рішенням (договором), діє на основі об'єднання майна та/або підприємницької чи трудової діяльності засновників (учасників), їх спільного управління справами, на основі корпоративних прав, зокрема через органи, що які ними створюються, участі засновників (учасників) у розподілі доходів і ризиків підприємства. Корпоративними є кооперативні підприємства, підприємства, котрі створюються у формі господарського товариства, а також інші підприємства, зокрема засновані на приватній власності двох або більше осіб.

Особливості правового статусу унітарних і корпоративних підприємств встановлюються цим Кодексом, іншими законодавчими актами.

Підприємства, залежно від кількості працівників та обсягу валового доходу від реалізації продукції за рік, можуть бути віднесені до малих підприємств, середніх або великих підприємств.

Малими (незалежно від форми власності) визначаються підприємства, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік не перевищує п'ятдесят осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за цей період не перевищує суми, еквівалентної п'ятистам тисячам євро за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні.

Великими підприємствами визначаються підприємства, в яких середньооблікова чисельність працівників за звітний (фінансовий) рік перевищує тисячу осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за рік перевищує

суму, еквівалентну п'яти мільйонам євро за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні.

Усі інші підприємства вважаються середніми.

У всіх випадках існування залежності від іншого підприємства, передбаченої статтею Господарського кодексу, підприємство визначається дочірнім.

Для підприємств певного виду та організаційних форм законами можуть встановлюватися особливості господарювання.

Підприємство може складатись із виробничих структурних підрозділів (виробництв, цехів, відділень, дільниць, бригад, бюро, лабораторій тощо), а також функціональних структурних підрозділів апарату управління (управлінь, відділів, бюро, служб тощо).

Функції, права та обов'язки структурних підрозділів підприємств визначаються положеннями про них, які затверджуються в порядку, визначеному статутом підприємства або іншими установчими документами.

Підприємство самостійно визначає свою організаційну структуру, встановлює кількість працівників і штатний розклад.

Підприємство має право створювати філії, представництва, відділення та інші відокремлені підрозділи, погоджуючи питання про розміщення таких підрозділів підприємства з відповідними органами місцевого самоврядування в установленому законодавством порядку. Такі відокремлені підрозділи не мають статусу юридичної особи і діють на основі положення про них, затвердженого підприємством. Вони можуть відкривати рахунки в установах банків відповідно до закону.

Діяльність розташованих на території України відокремлених підрозділів підприємств, розміщених за її межами, регулюється цим Кодексом та іншими законами.

Управління підприємством здійснюється відповідно до його установчих документів на основі поєднання прав власника щодо господарського використання свого майна і участі в управлінні трудового колективу.

Власник здійснює свої права щодо управління підприємством безпосередньо або через уповноважені ним органи відповідно до статуту підприємства чи інших установчих документів.

Для керівництва господарською діяльністю підприємства власник (власники) або уповноважений ним орган призначає (обирає) керівника підприємства.

У разі найму керівника підприємства з ним укладаються договір (контракт), у якому визначаються термін найму, права, обов'язки і відповідальність керівника, умови його матеріального забезпечення, умови звільнення його з посади, інші умови найму за погодженням сторін.

Керівник підприємства без доручення діє від імені підприємства, представляє його інтереси в органах державної влади і органах місцевого самоврядування, інших організаціях, у відносинах із юридичними особами та громадянами, формує адміністрацію підприємства в порядку, визначеному установчими документами.

Його може бути звільнено достроково на підставах, передбачених договором (контрактом), відповідно до закону.

На всіх підприємствах, які використовують найману працю, між власником або уповноваженим ним органом і трудовим колективом або уповноваженим ним органом повинен укладатися трудовий договір, яким регулюються виробничі, трудові та соціальні відносини трудового колективу з адміністрацією підприємства. Вимоги до змісту і порядок укладання колективних договорів визначаються законодавством про колективні договори.

Трудовий колектив підприємства становлять усі громадяни, які своєю працею беруть участь у його діяльності, на основі трудового договору (контракту, угоди) або інших форм, які регулюють трудові відносини працівника з підприємством. Повноваження трудового колективу щодо його участі в управлінні підприємством встановлюються статутом або іншими установчими документами відповідно до вимог цього кодексу, законодавства про окремі види підприємств, закону про трудові колективи.

Рішення із соціально-економічних питань, які стосуються діяльності підприємства, виробляються і приймаються його органами управління за участю трудового колективу й уповноважених ним органів.

Особливості управління підприємствами окремих видів (організаційних форм підприємств) встановлюються законами про такі підприємства.

На основі цього розуміння основних складових підприємства, його можна визначити як **систематизоване, свідоме об'єднання дій людей, яке має на меті досягнення певних цілей**. Якщо ж підприємство або організація не інституційні, то в такому разі мова йдеться про організацію як процес. Наприклад, це може бути організація мітингу. При такому понятті організація виступає як окрема функція управління.

Надалі в посібнику термін «організація» буде вноситися до поняття «підприємство». Якщо ж він буде вживатися з іншим змістом, то обов'язково додаватиметься слово «функція», тобто буде використовуватися поняття «функція організації».

Будь-яке підприємство може бути представлене як відкрита система, вбудована у зовнішній світ. На вході підприємство одержує ресурси із зовнішнього середовища, на виході воно віддає йому створений продукт.

Тому життєдіяльність підприємства складається з трьох основних процесів:

- 1) одержання сировини або ресурсів із зовнішнього оточення;
- 2) виготовлення продукту;
- 3) передача продукту в зовнішнє середовище.

Тому, як нами було раніше підкреслено, усі ці три процеси життєво важливі для будь-якого підприємства, зокрема і землевпорядного. Тобто, до поняття «землевпорядне підприємство» в даному посібнику ми віднесемо державні, комунальні та приватні підприємства, наукові і науково-дослідні установи та управлінські організації, які займаються землевпорядною діяльністю. Ключова роль у підтримці балансу між процесами та у мобілізації ресурсів підприємства належить управлінню. Саме для розв'язування їх проблем існує управління підприємством.

**Управління** відіграє настільки важливу роль в організації діяльності підприємства і виконує настільки багатопланові завдання, що управління підприємством не може бути представлене тільки як особливий вид діяльності з



цілеспрямованої координації дій учасників процесу спільної роботи. Крім функціональної характеристики управління, яка відповідає на запитання, що і як здійснюється в управлінні, дуже важливими аспектами в управлінні є:

- взаємозв'язок управління і системи відносин на підприємстві;
- управління і зовнішнє середовище підприємства;
- лідерство.

З урахуванням цього, в даному посібнику, управління землевпорядним підприємством розглядається під кількома кутами зору. Дається традиційний огляд організаційних аспектів управління. Особливо висвітлюються питання, які належать до управління людьми на підприємстві. Окремо викладаються положення, які стосуються стратегії управління, тобто того, як забезпечується адаптація підприємства до змінюваного зовнішнього середовища.

Управління являє собою багатопланове явище, котре охоплює процеси, які відбуваються на підприємстві, пов'язані як з його внутрішнім життям, так із взаємодією з навколишнім середовищем.

**Управління (менеджмент) – це управління виробництвом, а точніше, сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом, які розроблені і застосовуються з метою підвищення ефективності виробництва і збільшення прибутку.**

За уявою давніх греків, управляти – означає «поставити мету і знайти найкращі засоби для її досягнення» (Арістотель). М.Мескон, М.Альберт і Ф.Хедоурі визначають управління як «процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформувати і досягнути цілей організації».

За визначеннями А.М.Третяка, А.Я.Сохнича, В.М.Другака, Л.І.Смоленської та інших, управління (менеджмент) – це наука і мистецтво цілеспрямованих дій на учасників будь-якого виду людської діяльності для досягнення певних результатів.

**Управління в землевпорядкуванні – це система управлінських дій з організації виконання основних завдань підприємств, організацій або установ із землеустрою через**

розробку землевпорядної документації та здійснення землеустрою в процесі землевпорядної діяльності.

Відповідно до статті 183 Земельного кодексу України, основними завданнями землевпорядних підприємств, організацій і установ у сфері землеустрою є:

а) реалізація політики держави щодо науково обґрунтованого перерозподілу земель, формування раціональної системи землеволодінь і землекористувань, з усунення недоліків у розташуванні земель, створення екологічно сталих ландшафтів і агросистем;

б) інформаційне забезпечення правового, економічного, екологічного і містобудівного механізму регулювання земельних відносин на національному, регіональному, локальному, господарському рівнях способом розробки пропозицій щодо встановлення особливого режиму і умов використання земель;

в) встановлення на місцевості меж адміністративно-територіальних утворень, територій з особливим природоохоронним, рекреаційним і заповідним режимами, меж земельних ділянок власників і землекористувачів;

г) здійснення заходів щодо прогнозування, планування, організації раціонального використання та охорони земель на національному, регіональному, локальному і господарському рівнях;

г) організація територій сільськогосподарських підприємств зі створення просторових умов, які забезпечують еколого-економічну оптимізацію використання та охорони земель сільськогосподарського призначення, впровадження прогресивних форм організації управління землекористуванням, удосконалення співвідношення і розміщення земельних угідь, системи сівозмін, сінокосо- і пасовищезмін;

д) розробка системи заходів щодо збереження і поліпшення природних ландшафтів, відновлення й підвищення родючості ґрунтів, рекультивациі порушених земель і землювання малопродуктивних угідь, захисту земель від ерозії, підтоплення, висушення, зсувів, вторинного засолення й заболочення, ущільнення, забруднення промисловими відходами і хімічними речовинами та інших видів деградації, консервації деградованих і

малопродуктивних земель, попередження інших негативних явищ;

е) організація територій несільськогосподарських підприємств, організацій і установ з метою створення умов ефективного землекористування та обмежень і обтяжень у використанні земель.

Вказані завдання реалізуються в процесі землевпорядної діяльності.

**Землевпорядна діяльність**, відповідно до статті 1 Закону України «Про землеустрій», поєднує наукову, технічну, виробничу та управлінську діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування, юридичних і фізичних осіб, яка здійснюється при землеустрої, а саме:

а) розробку нормативно-правових актів із питань здійснення землеустрою, державні стандарти, норми і правила, які встановлюють комплекс якісних і кількісних показників, параметрів, котрі регламентують розробку і реалізацію документації із землеустрою;

б) встановлення (відновлення) на місцевості меж адміністративно-територіальних утворень, землеволодінь і землекористувань;

в) розробку загальнодержавних і регіональних програм використання й охорони земель;

г) складання схем землеустрою, розроблення техніко-економічних обґрунтувань використання та охорони земель відповідних адміністративно-територіальних утворень;

г) обґрунтування встановлення меж територій з особливими природоохоронними, рекреаційними і заповідними режимами;

д) складання проєктів упорядкування існуючих землеволодінь і землекористувань та створення нових;

е) складання проєктів відведення земельних ділянок;

е) встановлення в натурі (на місцевості) меж земельних ділянок;

ж) підготовку документів, які посвідчують право власності або право користування землею;

з) складання проєктів землеустрою, котрі забезпечують еколого-економічне обґрунтування сівозмін, упорядкування угідь, а також розроблення заходів щодо охорони земель;

и) розроблення іншої землепорядної документації, пов'язаної з використанням та охороною земель;

і) здійснення авторського нагляду за виконанням проєктів із використання та охорони земель;

ї) проведення топографо–геодезичних, картографічних, ґрунтових, геоботанічних та інших обстежень і розвідувань земель;

к) організацію здійснення землеустрою, ліцензування землепорядних робіт та проведення державної землепорядної експертизи.

Найважливіші підходи щодо управління землепорядного підприємства, організації чи установи такі:

- розгляд управління з погляду процесів, які відбуваються всередині підприємства, організації чи установи;

- розгляд управління з позиції місця підприємства, організації чи установи в зовнішньому середовищі;

- розгляд управління підприємством, організацією чи установою з погляду процесу здійснення його діяльності.

### **1.3. Внутрішнє управління підприємством**

Управління у землепорядних підприємствах має певні відмінності від управління установ землепорядного профілю, більшість яких займаються управлінням організації використання й охорони земель. До таких установ належать органи земельних ресурсів системи Держгеокадастру України або місцевого самоврядування. Водночас ці відмінності більше стосуються цілей і завдань, які висувуються перед ними щодо здійснення землеустрою, ніж у методології управління. Нами в подальшому буде звертатись увага на суттєві відмінності в управлінні землепорядного підприємства та вказаних установ.

Тому при розгляді управління в землепорядкуванні більше уваги в посібнику приділено методологічним і методичним основам управління підприємством, які по суті, складніші.

Місце внутрішнього управління підприємством в основному визначається тим призначенням і тією роллю, які покликані реалізовувати діяльність даного підприємства. У внутрішньоорганізаційному житті підприємства управління відіграє роль координаційного початку, який формує і

приводить у рух його людські й інші ресурси для досягнення намічених цілей. Управління формує і змінює, якщо необхідно, внутрішнє середовище підприємства, яке являє собою органічне поєднання таких складових, як **структура, внутрішньоорганізаційні процеси, технологія, кадри, організаційна культура**, і здійснює управління функціональними процесами, які відбуваються у ньому.

**Структура** підприємства відображає сформоване на підприємстві виокремлення певних підрозділів, зв'язок між ними та об'єднання підрозділів в одне ціле. Вихідним у побудові структури є планування роботи. На підприємстві може бути прийнята система автономних робіт, можуть бути взяті за основу конвеєрна, модульна або групова форми роботи. Планування роботи залежить від багатьох факторів, зокрема від того, яка кваліфікація потрібна для виконання роботи, яку частину продукції виготовляє окремих працівник, якою мірою зміст роботи впливає на працівника, чи потрібна наявність зворотного зв'язку від кінцевого результату, чи така робота допускає розвиток і навчання працівника тощо. Від планування роботи дуже залежить і внутрішнє життя підприємства. Тому управління повинно приділяти цьому велику увагу і періодично проводити перегляд спланованої системи робіт.

Наступним кроком у формуванні структури підприємства є **виділення структурних підрозділів**, які ієрархічно пов'язані і перебувають у постійній виробничій взаємодії. Управління повинно визначити організаційні розміри структурних підрозділів, їх права й обов'язки, систему взаємодії та інформаційного зв'язку з іншими підрозділами. Воно має визначати завдання для підрозділів і забезпечити їх необхідними ресурсами. Від умілого розв'язання всіх цих питань і своєчасного коректування та зміни структури залежить успіх функціонування підприємства.

**Внутрішньоорганізаційні процеси**, сформовані й скеровані управлінням, містять три основні підпроцеси: **координація, прийняття рішень, комунікація**. Для координації управління може сформувати на підприємстві два типи процедур:

- ✓ безпосереднє управління діями у формі розпоряджень, наказів і пропозицій;

- ✓ координація дій за допомогою створення системи норм і правил, які стосуються діяльності підприємства.

Процедури і норми прийняття рішень формуються управлінням залежно від форми і розмірів підприємств. Широко відомий досвід японських фірм, коли прийняття рішень здійснюється знизу вгору. Є багато підприємств, де рішення ухвалюються тільки на верхньому рівні. Існують підприємства, в яких широко практикується система делегування права ухвалення рішення на нижні рівні ієрархії.

Наявні норми й форми комунікації дуже впливають на клімат всередині підприємства. Існують підприємства, в яких практикується переважно тільки письмова форма комунікацій, а є підприємства, де всі контакти в основному здійснюються у вигляді розмови. Багато організацій застосовують комбінацію цих форм. Важливою характеристикою комунікацій є наявність обмежень на комунікації. Усі ці та багато інших аспектів комунікаційних процесів перебувають під великим впливом управління і є предметом особливої турботи керівництва підприємства, особливо в тому разі, якщо воно прагне до створення найкращої атмосфери всередині підприємства.

**Технологія**, яка містить технічні засоби і способи їх комбінування та використання для одержання кінцевої продукції (послуг), створеної на підприємстві, є предметом особливої уваги з боку управління. Управління повинно вирішувати питання технологій і організації їх найефективнішого використання. Останнім часом через появу дедалі досконаліших технологій у землевпорядному виробництві, відповідні завдання управління стають винятково складними й значущими. Це пов'язано з тим, що їх виконання може привести до важливих позитивних наслідків у діяльності підприємства. Вони також можуть викликати й негативні процеси у його внутрішньому житті, зруйнувати організаційну структуру. Тому в сучасних умовах управління не може розв'язати технології тільки з погляду підвищення продуктивності праці й ефективності роботи підприємства. Дуже важливо зважати на те, як нові технології можуть вплинути на клімат усередині підприємства і яку дію спричинити на його «організм».

**Кадри** є основою будь-якого підприємства, зокрема і землевпорядного. Без людей немає діяльності підприємства. Будь-яке підприємство живе і функціонує тільки тому, що в ньому є люди. Люди створюють продукцію, вони формують культуру на виробництві, внутрішній клімат, від них залежить те, яким є підприємство.

Завдяки такому особливому становищу люди на підприємстві є для управління «основним предметом». Управління формує кадри, встановлює систему відносин між ними, залучає їх у творчий процес спільної роботи, сприяє їх розвитку, навчанню й просуванню по роботі або службі.

Люди, які працюють на підприємстві, дуже сильно відрізняються один від одного за багатьма параметрами: вік, освіта, національність, сімейний стан тощо. Усі ці відмінності впливають як на характер роботи й поведінки окремого працівника, так і на дії й поведінку інших працівників підприємства. Тому завдання управління – планувати роботу з кадрами так, щоб сприяти розвитку позитивних результатів у поведінці й діяльності кожної окремої людини й намагатися усунути негативні наслідки. На відміну від машини, в людини є бажання, і для неї характерне ставлення до своїх і навколишніх дій. А це значно впливає на результати праці. Тож управлінню доводиться здійснювати чимало надзвичайно складних завдань, від чого великою мірою залежить успіх функціонування підприємства.

**Організаційна культура**, як суттєва складова підприємства, впливає і на його внутрішнє життя, і на його сприйняття оточенням зовні. Організаційна культура складається зі сталих норм, уявлень, принципів і переконань щодо того, як дане підприємство повинно і може реагувати на зовнішні впливи, як доцільно поводитися та який сенс його функціонування і т.п. Носіями організаційної культури є люди, але формується вона значною мірою управлінням і, зокрема, вищим керівництвом. Організаційна культура може відігравати велику роль у мобілізації всіх ресурсів підприємства на досягнення його цілей. Але може бути і могутнім гальмом на шляху досягнення цілей, особливо, якщо для цього будуть потрібні зміни. Тому менеджмент повинен приділяти велику увагу вирішенню питань формування, підтримки й розвитку організаційної культури.

Внутрішнє життя підприємства складається з великої кількості різних дій, підпроцесів і процесів. Залежно від типу підприємства, його розміру і виду діяльності, окремі процеси та дії можуть набувати провідне місце, а деяких може не бути або здійснюватися в дуже невеликому розмірі. Однак, незважаючи на велике розмаїття дій і процесів, можна виділити п'ять груп функціональних процесів, які охоплюють діяльність будь-якого підприємства і які є об'єктом управління з боку управління.

**Такими функціональними групами процесів є:**

- виробництво, а в організаціях і установах – послуги;
- маркетинг;
- фінанси;
- робота з кадрами;
- контроль, облік і аналіз господарської діяльності на підприємствах або управлінської в установах.

Управління **землевпорядним виробництвом** передбачає, що менеджери здійснюють управління процесом опрацювання матеріалів, які надходять до підприємства як вхідні, та виготовлення землевпорядної документації, яку підприємство пропонує зовнішньому середовищу. Тому **управління у землевпорядкуванні здійснює такі операції:**

- 1) вибір технологічного процесу, розміщення кадрів і техніки з метою оптимізації витрат на виготовлення продукції;
- 2) управління розробкою землевпорядної документації;
- 3) управління закупівлею матеріалів для виготовлення документації;
- 4) управління земельно-інформаційними системами і запасами матеріалів на складах, яке включає управління збереженням землевпорядної документації, картографічних матеріалів і закуплених товарів для внутрішнього користування й кінцевої продукції;
- 5) контроль якості.

Управління **маркетингом** покликане за допомогою маркетингової діяльності з реалізації створеної підприємством науково-технічної та землевпорядної документації об'єднати в єдиний процес задоволення потреб споживачів і досягнення цілей підприємства. Для цього здійснюється управління такими процесами і діями, як:



- вивчення попиту і пропозиції землевпорядних послуг на ринку;
- реклама;
- ціноутворення;
- створення систем реалізації землевпорядної продукції;
- реалізація землевпорядної продукції;
- організація землевпорядного обслуговування споживачів продукції.

**Управління фінансами** полягає в тому, що управління здійснює управління процесом руху фінансових засобів на підприємстві. Для цього здійснюється:

- складання бюджету і фінансового плану;
- формування грошових ресурсів;
- розподіл грошей для різних цілей, які визначають життєдіяльність підприємства;
- оцінка фінансового потенціалу підприємства.

**Управління персоналом** пов'язане з використанням можливостей працівників для досягнення цілей підприємства. Кадрова робота містить такі елементи:

- підбір і розміщення кадрів;
- навчання і підвищення кваліфікації кадрів;
- компенсаційні виплати;
- створення умов на робочому місці;
- підтримка відносин із профспілками й загладження трудових суперечок.

**Управління обліком і аналізом** господарської діяльності поєднує управління процесом обробки й аналізу фінансової інформації про роботу підприємства з метою порівняння фактичної діяльності з його можливостями, а також з діяльністю інших підприємств. Це допомагає розкривати проблеми, на які необхідно звернути увагу і вибрати найкращі шляхи здійснення землевпорядної діяльності.

**Управління контролем** включає процес констатації та оцінку досягнутих результатів і відповідних висновків, коректування діяльності та усунення недоліків, констатацію та оцінку діяльності працівників, а також прогнозування кризових ситуацій.

Якщо управління у землевпорядних підприємствах спрямоване переважно на наукову, технічну і виробничу діяльність, то в установах – на управлінську, яка здійснюється в галузі використання й охорони земель.

Тому процес управління більше спрямований на регулювання земельних відносин, цільове призначення земельних ділянок, яке визначене документацією із землеустрою, та формування сталого землекористування.

#### **1.4. Управління і зовнішнє середовище землевпорядного підприємства**

Немає жодного підприємства або організації, які б не мали зовнішнього оточення й не перебували із ним у стані постійної взаємодії. Будь-яке підприємство має потребу в регулярному одержанні із зовнішнього середовища певних видів продуктів і інформації для забезпечення своєї життєдіяльності. При цьому кожне підприємство повинне віддавати щось у зовнішнє середовище як компенсацію за його існування. Тількино розриваються зв'язки із зовнішнім середовищем, підприємство гине. Останнім часом, через посилення і ускладнення конкуренції, а також різке прискорення процесів зміни в навколишньому середовищі, підприємства чимраз більше змушені приділяти увагу питанням взаємодії з оточенням і розвивати здатність адаптації до змін зовнішнього середовища.

Ключову роль у виробленні й проведенні політики взаємодії підприємства з оточенням відіграє управління, особливо його верхній рівень. Питання довгострокової стратегії взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем стає основою побудови всіх процесів управління. Управління не займається тільки внутрішніми питаннями організації діяльності підприємства. Однаково, а може й більше його погляд повинен бути спрямований за межі підприємства. Управління намагається будувати ефективну взаємодію підприємства з оточенням не тільки через вплив на процеси, які відбуваються в ньому, але на навколишнє середовище. Стратегічне управління, яке виконує ці завдання, висувається на перший план у комплексі процесів управління підприємством.

Зовнішнє оточення підприємства, стан взаємодії, який визначається переважно якістю управління ним, можна зобразити у вигляді двох сфер.

**Перша сфера** – це загальне зовнішнє оточення підприємства, яке відображає стан суспільства, його економіку, земельну політику (земельні відносини), природне середовище, пов'язане безпосередньо з конкретним підприємством. Загальне зовнішнє оточення є більш-менш однаковим для більшості підприємств.

**Друга сфера** – це так зване безпосереднє регіональне або місцеве ділове оточення підприємства, яке формують такі суб'єкти середовища, як органи виконавчої влади і місцевого самоврядування, землевласники і землекористувачі, які безпосередньо пов'язані або впливають на діяльність даного конкретного підприємства. При цьому важливо, що й підприємство може безпосередньо впливати на них.

Загальне зовнішнє оточення формується під впливом політичних, правових, соціально-культурних, економічних, технологічних, національних і міжнародних процесів, а також процесів земле- та природокористування.

Управляючи процесами взаємодії підприємства з навколишнім середовищем, управління стикається з багатьма складними проблемами, які породжуються невизначеністю в стані оточуючого середовища. Одним зі складних завдань, які стоять перед управлінням, є зниження стану невизначеності підприємства в оточенні. Це досягається через розвиток його адаптивності до зовнішнього середовища і встановлення широких зв'язків із оточенням, що помагає підприємству органічно вписуватися в це середовище.

Залежно від того, наскільки підприємство адаптоване до змін в оточенні, вирізняється два типи управління підприємством:

- 1) механістичний тип управління;
- 2) органічний тип управління.

**Механістичний тип** управління підприємством має такі характеристики:

- ✓ консервативна, негнучка структура;
- ✓ чітко визначені, стандартизовані і стійкі завдання;
- ✓ опір змінам;

- ✓ влада виникає з ієрархічних рівнів на підприємстві і з його підприємницької політики;
- ✓ ієрархічна система контролю;
- ✓ командний тип комунікацій зверху вниз;
- ✓ комунікаціями переважно є розпорядження, інструкції і прийняті керівництвом рішення.

Для **органічного типу** управління підприємством характерні:

- ✓ гнучка структура;
- ✓ динамічні, нечітко визначені завдання;
- ✓ готовність до змін;
- ✓ влада базується на знанні й досвіді;
- ✓ самоконтроль і контроль колег;
- ✓ багатоспрямованість комунікацій (вертикальні, горизонтальні, діагональні та ін.);
- ✓ змістом комунікацій є інформація і поради.

Кожний із них типів має певні переваги. Відповідно до кожного з них може бути віддана перевага залежно від характеру оточення й рівня невизначеності. У тому разі, якщо оточення динамічне, якщо високий рівень невизначеності, ефективніший органічний тип управління підприємством. Якщо ж оточення стабільне і невизначеність на низькому рівні, перевагу може бути віддано механістичному типу управління.

### **1.5. Процес здійснення управління підприємством**

Управління не тільки відіграє цілком визначену роль в організації діяльності підприємства, але і пронизує його організацію, стосуючись практично всіх сфер діяльності. Проте при всьому різноманітті взаємодії управління й організації можна досить чітко встановити межі діяльності, які становлять зміст управління, а також досить чітко визначити суб'єктів управлінської діяльності – управлінців.

Управління підприємством проявляється у вигляді процесу здійснення певного типу взаємозалежних дій із формування і використання його ресурсів для досягнення конкретних цілей. Управління не еквівалентне усій діяльності підприємства з досягнення кінцевих цілей, а містить тільки функції і дії, пов'язані з координацією і встановленням взаємодії всередині

підприємства, зі спонуканням до здійснення виробничого й іншого видів діяльності, з цільовою орієнтацією різних видів діяльності і т.ін. (рис. 1).



Рис. 1. Місце процесу управління на підприємстві

Зміст, набір дій і функцій, здійснюваних у процесі управління, залежать від типу підприємства (наукове, науково-дослідне, виробниче, адміністративне і т.ін.), від його розмірів, від сфери діяльності (виробництво науково-технічної або технічної продукції, надання послуг), від рівня в управлінській ієрархії (вище керівництво, управління середнього рівня, нижній рівень управління), від функції всередині підприємства (виробництво, маркетинг, кадри, фінанси) і ще від багатьох факторів. Однак, незважаючи на різноманітність, як на це звернув увагу ще в 1916 р. А. Файоль, для всіх процесів управління на підприємстві характерна наявність однорідних видів діяльності. Отже, в системі управління всі види управлінської діяльності можна згрупувати за чотирма основними функціями управління:

1) планування, яке полягає у виборі цілей і плану дій щодо їхнього досягнення;

2) організація, за допомогою якої відбувається розподіл завдань між окремими підрозділами або працівниками і встановлення взаємодії між ними;

3) керівництво, яке полягає в мотивації виконавців до здійснення запланованих дій і досягнення поставлених цілей;

4) контроль, який полягає у порівнянні реально досягнутих результатів з тими, які були заплановані.

### **1.6. Управлінець – суб'єкт управлінської діяльності**

Управлінець – це працівник підприємства чи установи, який здійснює управлінську діяльність і розв'язує управлінські завдання. Управлінці є ключовими людьми на підприємстві. Однак не вони управлінці відіграють однакову роль в організації діяльності підприємства та займають однакову позицію. Також завдання, виконувані різними управлінцями, далеко не однакові і, нарешті, функції, виконувані окремими управлінцями, теж не ідентичні. Це пов'язано з тим, що на підприємстві існує ієрархія, виконуються різні функції, і, нарешті, з тим, що є різні види управлінської діяльності.

Підприємство не може існувати без управлінців, і для цього є багато причин:

1) управлінці забезпечують виконання підприємством його основного призначення;

2) управлінці планують і встановлюють взаємодію між окремими операціями і діями, які виконуються підприємством;

3) управлінці розробляють стратегію поведінки підприємства в оточенні, яке змінюється;

4) управлінці забезпечують служіння підприємства інтересам їхніх засновників, які контролюють його;

5) управлінці є основною інформаційною ланкою зв'язку підприємства з оточенням;

6) управлінці формально відповідають за результати діяльності підприємства;

7) управлінці офіційно представляють підприємство в громадських заходах.

Як суб'єкти здійснення управлінської діяльності, управлінці відіграють багато різноманітних ролей. Серед них можна виділити три.

**По-перше**, це роль з ухвалення рішення, яке виражається в тому, що управлінець визначає напрям руху підприємства, вирішує питання розподілу ресурсів, здійснює поточні коректування і т.п. Право прийняття управлінських рішень має тільки управлінець. Наділений правом ухвалення рішення, він відповідає за наслідки прийнятого рішення. Тому управлінець повинен не тільки вміти вибрати найкращий варіант рішення. Це може зробити фахівець із підготовки рішень або навіть машина. Управлінець повинен зважитися на те, щоб ризикнути повести колектив підприємства у визначеному напрямку. Це зробити, найчастіше, набагато важче, ніж знайти оптимальне рішення.

**По-друге**, це інформаційна роль, яка полягає в тому, що управлінець збирає інформацію про внутрішнє і зовнішнє середовище, поширює інформацію у вигляді фактів і нормативних вказівок і, нарешті, роз'ясняє політику й основні цілі організації. Від того, наскільки управлінець володіє інформацією, наскільки він може ясно і чітко доводити її до працівників підприємства, залежить результат його роботи.

**По-третє**, управлінець виступає як керівник, котрий формує стосунки всередині і поза організацією, доводить мотивацію працівників підприємства на досягнення цілей, координує їхні зусилля і виступає як представник підприємства. Він повинен бути таким управлінцем, за яким люди готові йти, ідеям якого готові вірити. Підтримка членами колективу свого керівника в сучасних умовах є тією базою, без якої жоден керівник, яким би добрим і грамотним фахівцем не був, не зможе успішно керувати своїм колективом.

Залежно від позиції управлінців на підприємстві, виконуваних ними завдань, характеру реалізованих функцій, перераховані ролі можуть бути властивими їм більше або менше. Проте кожен управлінець обов'язково ухвалює рішення, працює з інформацією і виступає керівником стосовно визначеного підприємства.

***Завдання та запитання для контролю знань***

1. Охарактеризуйте сучасний розвиток теорії організації і управління.
2. Розкрийте поняття підприємства і управління в землевпорядкуванні.
3. Чим відрізняється управління на землевпорядному підприємстві від управління землевпорядної установи?
4. Яка роль управління всередині підприємства?
5. Який зв'язок зовнішнього середовища підприємства та роль у цьому управління?
6. Як здійснюється процес управлінням підприємством?
7. Охарактеризуйте менеджера як суб'єкта управлінської діяльності.



---

## РОЗДІЛ 2. ОСНОВИ ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ

---

Управління підприємством як реально існуючого феномена, котрий має певну форму і зміст, може бути краще і глибше зрозумілим, якщо розглянути еволюцію теорії його розвитку. Природно, будь-який абстрактний розгляд явищ або процесів веде від реальності, відображає конкретні характеристики й риси. Водночас можна краще зрозуміти суть і природу процесів управління, розкриваючи й описуючи ті, які лежать в основі їх відносин, та загальні для них суттєві риси, котрі визначають форму і зміст розглянутих явищ і процесів, логіку й напрями розвитку, а також можливості й межі здійснення.

### 2.1. Управління як різновид суспільних відносин

У найзагальнішому вигляді управління – це визначений тип взаємодії, який існує між двома суб'єктами, один із яких у цій взаємодії перебуває у позиції суб'єкта управління, а інший – у позиції об'єкта управління (рис. 2).

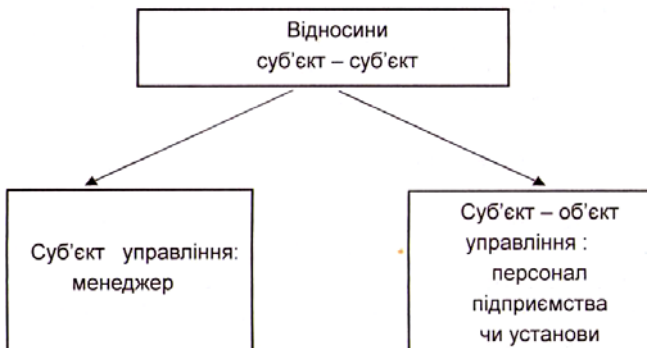


Рис. 2. Структурна схема відносин в управлінні

Взаємодія (рис. 2) характеризується так:

- ✓ суб'єкт управління скеровує об'єкту управління імпульси впливу, які містять уявно непрямому вигляді інформацію щодо функціонування в подальшому об'єкта управління (регламентуються ті аспекти функціонування об'єкта управління, які входять у сферу управлінського впливу).

Дані імпульси назвемо **управлінськими командами**;

- ✓ об'єкт управління одержує управлінські команди і функціонує відповідно до змісту даних команд.

Про управлінську взаємодію можна говорити як про реально існуючу тільки у разі, якщо об'єкт управління виконує команди суб'єкта управління. Відповідно тільки тоді можна говорити про те, що здійснюється управлінням. Для того, щоб процес управління виконувався, необхідна, по-перше, наявність у суб'єкта управління потреби і можливості управляти об'єктом управління, виробляючи для цього відповідні управлінські команди, і, по-друге, наявність в об'єкта управління готовності і можливості ці команди виконувати. Дані умови необхідні й достатні для того, щоб суб'єкт управління здійснював управління об'єктом управління. Часто умови здійснення управління зводяться тільки до умов здійснення управлінської діяльності суб'єктом управління.

Такий підхід через те, що замість діалектичної єдності суб'єкта й об'єкта управління розглядається однобічний вплив суб'єкта управління на об'єкт, приводить до неправильних висновків щодо суті й природи можливості здійснення управління. Підміна діалектичного взаємозв'язку суб'єкта й об'єкта управління, їх субординаційним становищем і, як наслідок, функціональний погляд на управління залишає за межами розгляду рушійний початок управління. Цим початком є суперечність між керуючим і керованим суб'єктами, що породжує, з одного боку, необхідність можливого управління, а з іншого – процес здійснення управління.

Тому, скільки б не враховувалися можливості й готовність об'єкта управління виконувати управлінські команди, але якщо вони розглядаються тільки як основа для пошуку й вироблення найефективніших управлінських дій, оцінка можливостей здійснення управління буде мати однобічний характер, а отже, вона буде неадекватною можливостям здійснення управління. Тобто, інакше кажучи, погляди на управління з позицій суб'єкта управління і того, як він впливає на об'єкт управління, неправильні. Потрібно розглядати з позиції взаємодії суб'єкта й об'єкта управління.

Коли реалізується управлінська взаємодія, можна вважати, що між двома суб'єктами існує управлінський зв'язок, суть якого полягає в тому, що один із них зацікавлений у визначенні виду функціонування іншого і генерує управлінські команди, які задають бажану для нього поведінку іншого суб'єкта, а другий через певні причини поводить відповідно до управлінських команд першого.

Для того, щоб між двома суб'єктами існував управлінський зв'язок і, відповідно, здійснювалась управлінська взаємодія, необхідно, щоб між цими суб'єктами існували відносини управління. Суть даних відносин полягає в тому, що вони – основа можливості здійснення управління, тому що саме вони задають можливість виробляти управлінські команди й готовність їх виконувати.

Відносини управління не є споконвічними відносинами, а базуються на більш глибоких відносинах, таких як економічні або морально-етичні. Можна виділити кілька різних видів відносин управління залежно від того, які споконвічні відносини переважно лежать в їх основі. Природно, у реальній практиці відносини управління мають комплексний характер, однак стосовно до визначених рівнів і об'єктів управління спостерігається домінування окремих видів відносин управління. Спостерігається також і зміна в часі взаємних позицій відносин управління різних видів.

У господарській системі найпоширеніші відносини управління, які базуються на економічних відносинах. Для управління найпринциповіші **два типи відносин**:

1) відносини, котрі виникають при поділі й кооперації праці в процесі спільної трудової діяльності асоційованих власників;

2) відносини найму, які виникають між власниками й користувачами засобів виробництва.

При спільній трудовій діяльності асоційованих власників можливість вироблення управлінських команд і готовність їх виконання виникає з потреби спеціалізованих виробників координувати свої дії з метою найефективнішого досягнення

результатів цієї діяльності. У даному виразі відносини управління базуються на зацікавленості учасників виробничого процесу, які є одночасно власниками засобів виробництва, в одержанні оптимального кінцевого результату спільної трудової діяльності. Зі сказаного випливає, що в умовах суспільної власності на засоби виробництва, не управління повинно стимулювати появу в учасників виробничого процесу зацікавленості у високих кінцевих результатах, а, навпаки, зацікавленість у кінцевих результатах є основою можливості управління. І якщо цього немає, то причини відсутності управління варто шукати, в найперше, у відносинах власності.

У разі, якщо основу відносин управління становлять відносини найму, можливість здійснення управлінських команд і готовність їх виконання полягає у відчуженні користувача засобів виробництва від засобів виробництва. Власник одержує можливість командувати, тому, що він, відкриваючи виробнику доступ до засобів виробництва, виступає в ролі господаря і наймача виробника. Виробник же готовий виконувати команди, тому що за це виконання за умовами найму він одержує винагороду. У даному разі також здійснюється координація спільної діяльності для досягнення найкращого результату. Однак у кінцевому результаті безпосередньо зацікавлений тільки власник, виробник же на кінцевий результат зорієнтований побічно, за допомогою управлінських команд. У розглянутому випадку, так само як і в попередньому, відношення управління задається відношенням власності, тому, якщо відношення управління слабшає, причиною цього є переважно відхилення, які виникають або у функціонуванні механізму реалізації відносин власності, або ж у самих відносинах власності.

Раніше вже йшлося, що в основі управління, з одного боку, лежить потреба і можливість суб'єкта управління керувати і, з іншого боку, – потреба і можливість об'єкта управління виконувати управлінські команди.

Потреба керувати, відображаючи певні внутрішні потреби суб'єкта управління, виступає стосовно них засобом

задоволення. Тому його управлінська діяльність набуває певну спрямованість залежно від того, які мотиви спонукають суб'єкта управління до керівництва, до якої мети він при цьому прагне. У тому разі, якщо мета управління (бажаний стан об'єкта або бажаний результат його функціонування) збігаються з цілями, до яких прагне суб'єкт управління, останній зорієнтований на найефективніше управління. Для того, щоб це існувало, необхідно дотримуватись двох умов. **Перша:** суб'єкт управління не повинен мати можливості досягнути своїх цілей за рахунок управлінської діяльності незалежно від досягнення цілей управління. **Друга:** ступінь досягнення суб'єктом управління своїх цілей за рахунок управлінської діяльності повинен перебувати у прямій залежності від ступеня досягнення цілей управління.

Повна прив'язка потреби суб'єкта управління до результатів функціонування об'єкта управління спостерігається тоді, суб'єктом управління є суб'єкт власності. Якщо суб'єктом управління є не власник, а виконавець, покликаний реалізовувати функцію управління, потреба управляти в суб'єкта управління об'єктивно не пов'язана безпосередньо з прагненням одержання найкращого кінцевого результату.

Крім того, ця потреба найчастіше пов'язана з прагненням суб'єкта управління задовольняти свої вихідні потреби, використовуючи управління, але не орієнтуючись при цьому на кінцеві результати, а в певних випадках, і на шкоду кінцевим результатам. Щоб запобігти даній ситуації, власник повинен створювати таку систему винагороди і стимулювання керівника, яка, з одного боку, відповідає б його мотиваційній структурі, а з іншого, – залежала б від ступеня досягнення цілей управління, тобто від результатів функціонування об'єкта управління.

Як уже зазначалося, управління лімітується і задається не тільки характеристиками і станом потреби суб'єкта управління керувати, але і наявністю в суб'єкта управління можливості здійснювати управління. Необхідно розрізняти дві сторони цієї можливості. Перша – пов'язана з організаційно-технічними аспектами управління. Мається на увазі наявність у працівників

системи управління, необхідних каналів зв'язку і передачі інформації, доступність необхідної техніки управління і т.ін. Це все винятково важливі умови, які визначають можливість суб'єкта управління здійснювати управління. Однак кожна з цих умов, імовірноше визначає рівень ефективності здійснення управлінських процедур і якість управлінської праці, ніж принципову можливість або неможливість суб'єкта управління здійснювати управління.

Другою стороною є наявність у суб'єкта управління важелів впливу на об'єкт управління, за допомогою яких можна спонукати його виконувати управлінські команди. Це означає, що можливості суб'єкта управління управляти коріняться в можливостях і готовності об'єкта управління виконувати управлінські команди. Що ж зумовлює можливість і потребу об'єкта управління підкорюватися управлінським командам? Очевидно, на це запитання не може бути однозначної відповіді, тому що залежно від умов для окремих випадків можуть бути виділені відповідні цим випадкам такі причини.

Якщо об'єкт управління (у нашому випадку виробник) не є власником засобів виробництва, то його готовність і можливість виконувати управлінські команди пов'язані, насамперед, з тим, наскільки його потреби будуть задоволені в результаті виконання управлінських команд, а також з рівнем кваліфікації, яким він володіє, його продуктивними можливостями. У цьому разі суперечності між суб'єктом і об'єктом управління узгоджуються методом вироблення механізму мотивації, в якому знаходять висвітлення потреби суб'єкта й об'єкта управління і який є формою втілення й практичної реалізації можливостей суб'єкта управління. При цьому для аналізу суті управління винятково важливе те, що суперечності між суб'єктом і об'єктом управління дозволяються зі встановленням механізму мотивації (винагороди) до того, як відбувається процес реалізації управлінських команд. Тому для суб'єкта управління винятково важливо знайти і застосувати такий механізм мотивації, який приведе, у кінцевому підсумку, до досягнення поставлених цілей.

Для того, щоб домогтися цього, механізм мотивації повинен відповідати таким вимогам:

*по-перше*, він повинен мати дієвість протягом усього часу функціонування об'єкта управління і не слабшати в міру задоволення потреб об'єкта управління. Цього можна домогтися за рахунок комплексного використання важелів впливу, періодичного чергування методів мотивації, які стимулюють впливи на задоволення стабільних довгострокових потреб;

*по-друге*, механізм стимулювання повинен узгоджувати рівень стимулювання зі ступенем досягнення кінцевих цілей.

У даний час у світовій практиці управління розроблений і широко застосовується досить великий арсенал засобів стимулювання, які відповідають цим вимогам. Водночас варто зазначити, що немає універсальних засобів (очевидно, їх і не може бути в принципі), які можуть давати ефективні результати у всіх випадках життя. Тому формування механізму мотивації повинно будуватися переважно на ситуаційній основі.

У тому разі, якщо об'єкт управління є власником, можливість управляти ним задається механізмом поєднання інтересів об'єкта управління як власника і як виконавця, при якому інтереси власника домінують над інтересами виробника.

Можна виділити кілька умов, без дотримання яких неможливо домогтися необхідного ступеня поєднання цих інтересів. Перша умова полягає в тому, що виконавець повинен бути повноправним розпорядником виробленої продукції. Друга умова те, що не повинно бути винагороди за працю у формі заробітної плати, а потрібно робити розподіл кінцевого доходу між усіма членами колективу. Третя умова – трудовий колектив повинен мати повні права розпоряджатися власністю, яка є у його користуванні. Без цієї умови він не зможе влаштувати свою діяльність так, щоб за рахунок повної мобілізації наявних у нього ресурсів домогтися найефективнішого досягнення кінцевих результатів. Четверта умова полягає в тому, що трудові колективи перебувають між собою в стані конкуренції, яка допускає перемогу й поразку.

## 2.2. Поняття та складові системи управління

Управління може здійснюватися тільки в тому разі, якщо існує реально діюча система, котра виконує завдання управління. Якщо дана система є органічною частиною підприємства, її діями здійснюється управління підприємством і вона не розв'язує завдань, відмінних від управлінських, то її можна розглядати як спеціалізовану систему, або ж як систему управління.

Система управління є формою реального втілення управлінських взаємозв'язків управління. Вона виступає ніби у вигляді реально існуючої субстанції, за допомогою якої управління отримує конкретний зміст і конкретний прояв, а функція управління – практичну реалізацію. У реальній дійсності управлінська діяльність – це функціонування системи управління.

Система управління складається і діє не тільки відповідно до змісту функції управління і характеру відносин, які є основою управлінських взаємозв'язків, але і відповідно до умов, у яких формується система управління, а також відповідно до властивих системі управління принципів її побудови, функціонування і перетворення.

Система управління поділяється на підсистеми (рис. 3). Основною підсистемою є те, що раніше було прийнято розглядати як, власне, систему управління. Це сукупність управлінських органів, підрозділів і виконавців, які виконують закріплені за ними функції і виконують поставлені перед ними завдання, а також сукупність методів, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив. Дану підсистему системи управління можна розглядати як єдність організації, технології і методів управління. При подальшому розгляді дану підсистему управління будемо називати структурно-функціональною підсистемою системи управління (СФП). Звичайно саме структурно-функціональна підсистема піддається найретельнішому аналізу й опису при розгляді питань побудови і функціонування системи управління. У даний час розроблена загальна теорія функцій управління, управління кадрами, організаційних структур управління, а також технології й методів управління, які містять функціональну, соціальну та організаційну підсистеми.





Рис. 3. Логічна схема системи управління

Дані підсистеми виступають начебто у ролі «кістяка» або «тіла» системи управління. Причому при певному рівні розвитку управління «тіло» системи управління фактично еквівалентне системі управління загалом. Але будь-який розвинений організм не еквівалентний тільки своєму тілу. Є ще щось виняткове, що умовно можна назвати «душею» організму. Чим вищий рівень розвитку організму, тим вища значущість цієї його підсистеми. Що ж можна вважати душею системи управління? Відповідь на це запитання можна одержати, якщо проаналізувати досить важливу підсистему, другу за значущістю у системі управління.

Основними частинами даної підсистеми є такі блоки:

- 1) управлінська ідеологія і ціннісна орієнтація системи управління;
- 2) інтереси і норми поведінки учасників процесу управлінської діяльності;
- 3) інформація та інформаційне забезпечення комунікацій у системі управління.

Сукупність даних трьох блоків, в основному, характеризує всю розглянуту підсистему, хоча стосовно до визначених систем управління можна вказувати на існування додаткових блоків, які відіграють значну роль у даній підсистемі. Такими блоками в галузі землеустрою можуть бути, наприклад, **блоки національних інтересів і навіть національних стереотипів або блоки реалізації в управлінні ідеологічних установок.** Дані блоки варто принципово відрізнити від першого виділеного блоку управлінської ідеології, тому що вони слугують виразниками певних видів існуючої в суспільстві ідеології взагалі, а не тільки управлінської ідеології.

Основні названі блоки і блоки, які виникають у конкретних умовах, мають явно виражений ситуаційний характер, перебувають у динамічній взаємодії як між собою, так і з елементами структурно– функціональної підсистеми системи управління. При цьому в різних системах управління, залежно від загальних властивостей системи, її характерних рис, а також рівня розвитку системи управління й умов здійснення управлінської діяльності, ступінь прояву окремих блоків, а також характер їх взаємодії можуть бути зовсім різними. Однак у будь–яких випадках розглянута підсистема системи управління має загальну властивість, суть якої полягає в тому, що вона пов'язує (і не тільки пов'язує, а і зводить воедино в успішно функціонуючих системах управління) на основі розвитку інформаційних каналів і зв'язків, мети організації, втілені в критеріях функціонування, управлінську ідеологію, інтереси і критеріально–нормативну базу працівників управління, процедури й організацію управлінської діяльності. Це дає змогу дану підсистему охарактеризувати як **інформаційно-поведінкову** системи управління (ІПП).

Реальними формами прояву даної підсистеми є:

- 1) управлінські теорії й управлінська ідеологія;
- 2) формальні і неформальні відносини управлінських працівників із представниками зовнішнього оточення;
- 3) рівень організаційного розвитку, а також рівень розвитку кожного окремого працівника управлінської ланки;
- 4) інформованість працівників, носії інформації, методи поширення інформації.

У даний час об'єктивний процес прискореного поширення інформації, а також помітне збільшення значущості синергічного ефекту, одержуваного від органічно здійснюваних спільних дій, різко зростає роль інформаційно-поведінкової підсистеми системи управління.

Існують досить виражені **типи інформаційно-поведінкових підсистем.**

**Перший тип** характеризується наявністю формальної організації діяльності і відносин у системі управління. Діяльність ініціюється розпорядженнями і вимагає наявності формального контролю виконання та оцінки ставлення до роботи: байдуже, безвідповідальне і безініціативне. Інтереси працівників і їх уміння спрямовані зовні підприємства. Відносини між працівниками формальні, а неформальні пов'язані з інтересами поза межами підприємства. Рівень інформованості невисокий, доступність інформації низька як через формальні обмеження, так і через слабкість і нерозвиненість технічної бази звернення до інформації та її поширення.

**Другий тип** інформаційно-поведінкової підсистеми характеризується наявністю неспокою у відносинах, наявністю конфліктних ситуацій, прагненням окремих членів колективу до змін, в основному за рахунок інших членів або через організаційну перебудову. Відсутня байдужність, характерна для першого типу, однак і немає органічної зацікавленості в реальному підвищенні ефективності і якісному функціонуванні всього колективу. Як і при першому типі, тут домінують власні цілі й інтереси, розміщені за межами інтересів підприємства. Для таких відносин характерна наявність групівщини й келійності. Офіційна система інформування функціонує погано, низький рівень доступності інформації, часті спроби свідомого приховування інформації або введення необґрунтованих обмежень на одержання інформації. Водночас дуже широко практикується неформальний збір і поширення інформації. Широко практикуються закриті обговорення або обговорення у вузькому колі обраних осіб.

**Третій тип** характеризується наявністю зацікавленості в кінцевих результатах функціонування системи управління,

прагненням до одержання високих результатів за рахунок удосконалення внутрішніх відносин, розвитку всіх працівників підприємства і підвищення рівня спільної трудової діяльності. Значно розповсюджені групові форми спільної діяльності, однак вони мають досить формальний характер. Для цього типу характерна доброзичливість у відносинах, прагнення до розв'язання конфліктних ситуацій, відкритість у висловлюваннях, схильність до співпраці. Важливою характеристикою даного типу є прояв активності в здійсненні виробничої діяльності, зародження творчого ставлення до роботи, виникнення самодіяльних джерел. Усвідомлюється роль і значущість широкої інформованості, створюється атмосфера гласності й практикуються відкриті обговорення.

**Четвертий тип** інформаційно–поведінкової підсистеми характеризується наявністю такого стану системи управління, при якому складається органічне поєднання особистих інтересів із прагненням до одержання високих кінцевих результатів функціонування організації загалом. Для даного типу характерна орієнтація на кінцеві результати, самоорганізація. Стан відносин у системі настільки високорозвинений, що допомагає системі гнучко адаптуватися до нових завдань і умов, тобто здійснювати саморозвиток системи управління. Збереження, одержання необхідної інформації, передача її обробка здійснюються за допомогою швидкодіючих і високопродуктивних технічних засобів. Інформація й інформованість є органічними складовими функціонування системи управління.

**П'ятою за важливістю підсистемою** системи управління є підсистема саморозвитку системи управління. Поява підсистеми саморозвитку системи управління відображає виникнення в системі управління таких якостей, як прагнення до самовдосконалення, гнучкість і адаптованість до змін, орієнтація на нововведення, пошук і розробка прогресивних ідей і прискорене введення їх у практику функціонування системи управління.

Підсистема саморозвитку управління не просто відображає названі якості системи управління, вона є генератором цих якостей, вона ж містить механізм їхнього відтворення, закріплення, поширення і практичного втілення. Дана

підсистема є джерелом і провідником потреби системи управління у самовдосконаленні й одночасно носієм механізму, за допомогою якого здійснюється розвиток системи управління.

Підсистема саморозвитку системи управління може бути поділена на дві частини. *Перша частина* підсистеми орієнтує систему управління на постійне удосконалення і розвиток. Вона забезпечує потребу системи управління у зміні в напрямку поліпшення, а також у регулярному відновленні.

Для даної частини підсистеми характерне виконання таких завдань і функцій:

а) розробка, введення в систему управління і постійна підтримка належного рівня стимуляторів, які спонукають систему управління до самовдосконалення;

б) постійний аналіз рівня функціонування системи управління, її наявних і потенційних можливостей, а також аналіз динаміки завдань, які стоять перед системою управління, і зміни довкілля;

в) виявлення нових тенденцій і напрямів розвитку систем управління, які спостерігаються у світовій практиці менеджменту, а також аналіз використовуваних форм і методів відновлення систем управління.

Дана частина підсистеми саморозвитку дуже тісно прилягає до інформаційно-поведінкової підсистеми системи управління, і її функціональні можливості значною мірою визначаються рівнем розвиненості інформаційно-поведінкової підсистеми. Це пов'язано з тим, що і готовність до змін, і адаптація, і гнучкість, і мобільність, і, нарешті, зацікавленість у високих кінцевих результатах функціонування системи управління, орієнтація на результат спільної діяльності переважно задаються станом інформаційно-поведінкової підсистеми.

*Друга частина* підсистеми саморозвитку системи управління забезпечує розвиток системи управління. Найсуттєвішими завданнями, які розв'язуються нею, є такі:

а) розробка траєкторій саморозвитку системи управління, яка містить пошук можливостей удосконалення, опис нового стану системи управління, розробку процедури і змісту переходу в новий стан, а також визначення засобів забезпечення цього переходу;

б) організація переходу системи управління в новий стан, яка містить складання програми переходу, розподіл завдань і позицій між суб'єктами переходу, розподіл функцій координації й коректування їх діяльності в процесі переходу і т.ін.;

в) аналіз результатів переходу, узагальнення досвіду роботи з переведення системи управління в новий стан, одержання висновків про розвиток підсистеми саморозвитку системи управління.

Найважливішим напрямом функціонування підсистеми розвитку системи управління є *розвиток системи управління кадрами*. Це зумовлено тим, що єдиним, реально можливим рухом системи управління може бути тільки рух потенціалу її кадрів: по-перше, по вертикалі (посадовий рух); по-друге, по горизонталі (зміна профілю роботи і робочого місця), по-третє, вглиб (поліпшення поведінки і здібностей у спілкуванні, ріст позитивного ставлення до роботи, підвищення професійної кваліфікації, виробничого кругозору і навичок роботи, оволодіння суміжними професіями й сучасними засобами обробки і передачі інформації).

### 2.3. Зміст і логіка розвитку управління

Розвиток управління підприємством є частиною загального поступального руху суспільства. Тому незалежно від того, яку роль відіграє управління на тому чи іншому етапі, у тих чи інших соціально-економічних умовах, його трансформування завжди задається загальним напрямом розвитку суспільства. **Розвиток управління – це не одноразові перетворення управління з метою досягнення «найкращого» (а потім і споконвічного) стану управління, а процес, що не припиняється в часі.**

Природно, що розвиток управління відбувається постійно й безупинно. Розвиток управління відбувається стрибкоподібно. Тому, хоча він і є об'єктивно зумовленим процесом, здійснюється переважно свідомими і цілеспрямованими перетвореннями системи управління підприємством.

Варто відрізнити розвиток управління від його вдосконалення. Розвиток управління – це розгортання у часі процесу його переходу з одного стану в інший, який

характеризується наявністю якісних перетворень управління загалом або внесенням в управління якісно нових елементів, властивостей чи характеристик, які стосуються визначення побудови й початку функціонування управління.

**Удосконалення управління** – це поліпшення за визначеним критерієм характеристик системи управління. Тому, якщо для розвитку управління характерне порівняння його наявного стану з попереднім, то для удосконаленню управління властиве порівняння стану системи управління з найкращим, за визначеним критерієм. Розвиток управління і його удосконалення – це різнопланові явища, серед яких глибшим фундаментально і, відповідно, визначальним є розвиток управління.

Багато змін у системі управління відбувається унаслідок удосконалення або раціоналізації. Проте не будь-яке всяке удосконалення управління і тим більше не кожна раціоналізація управління можуть розглядатися як заходи, які приводять до розвитку системи управління.

Для розуміння суті, механізму й логіки розвитку системи управління, найдосконалішого вивчення й урахування в практичній діяльності заслуговує історизм процесу розвитку управління, вивчення і розгляд руху управління в його конкретно-історичних проявах.

Історизм розвитку управління виявляється насамперед у такому:

1. Стан розвитку управління перебуває у великій залежності від рівня розвитку продуктивних сил. Прикладом цього можуть бути зміни управління при переході до фабричного виробництва, при введенні конвеєрного виробництва і т.ін. Залежно від рівня розвитку засобів виробництва виділяється три типи управління:

- традиційне управління;
- управління промислової стадії;
- управління постіндустріальної стадії.

Особливість традиційного управління, характерного для початкового етапу розвитку промислового виробництва, на якому ще не одержала значного поширення машинна технологія, і

полягає в тому, що воно влаштовувалося відповідно до можливостей людини. Це пояснюється тим, що людина з її уміннями, розумовими і фізичними здібностями перебувала в центрі виробничого процесу.

На промисловій стадії розвитку виробництва людина, з організаційного погляду, виступає як додаток до машини, механізму, технології, які вона використовує у своїй трудовій діяльності. По-іншому, людина хоча і є користувачем техніки в процесі виробництва, проте в цей процес вона вливається не як людина взагалі, з притаманними їй властивостями і якостями, а найперше як фахівець із введення в дію необхідних інструментів і технічних засобів для виконання певних операцій. Це проявляється в тому, що й організація виробництва, і його управління переважно задаються технікою й технологією виробництва. Залежно від технології виробництва, формується організаційна структура управління, техніка й технологія визначають структуру кадрів і завдання з управління кадрами. При цьому часто одне з перших місць посідає виконання стосовно кадрів вимоги вміло, раціонально й ефективно використовувати верстати та інші технічні засоби й інструменти, і техніка і технологія визначають зміст праці основної маси учасників виробництва. Усе це означає, що управління переважно вибудовується, зважаючи на машини, технології, а не на людину.

Науково-технічна революція на основі досягнень науково-технічного прогресу привела до того, що людина і техніка ніби відокремилися в процесі виробництва. Машина починає працювати сама, технологія виробництва дедалі менше вимагає особистої участі людини у виготовленні продукції, і людина у виробничому процесі виходить із підпорядкування машин, залишивши в минулому свою позицію придатка машини. Це приводить до того, що настає така ситуація, за якої управління зазначає корінної зміни.

Промисловий переворот, який став можливим завдяки розвитку науки і техніки, був результатом переходу від мануфактури до фабрики, між якими існувало принципове розходження в організації процесу виробництва. Він привів до того, що процес виробництва і, відповідно, управління почали ґрунтуватися на можливостях машини, а не людини. В умовах же НТР людина виходить із підпорядкування машини і знову є



основою процесу виробництва, але не так, як це було при мануфактурному виробництві, а на якісно іншій основі. При мануфактурному виробництві процес ґрунтувався на можливостях людини, тому що не було машинної технології. Науково-технічна революція розвиває систему машин і технологію до такого ступеня, що людина, яка була раніше при машині і підлегла машинній технології, відривається від неї і стає над машиною. І ця зміна позиції людини в процесі виробництва зумовлює докорінну перебудову управління, перетворює його на управління, яке надходить від людини, а не від машини.

2. Більшість підходів до розв'язання проблем розвитку управління пов'язана з відпрацьованим у минулому досвідом (найчастіше успішним) розв'язання аналогічних проблем. Минулий досвід, трансформуючи в стереотипні оцінки ситуацій і проблем і стереотипні підходи до їх розв'язання, тримає розроблювачів змін у своєму полоні, звичайно, при цьому ніяк не заявляючи про себе.

Прикладом одного з найпоширеніших стереотипних підходів до розв'язання виникаючих перед управлінням проблем є постійні спроби їх усунення через створення спеціалізованих органів управління, покликаних займатися питаннями, пов'язаними з розв'язанням цих проблем. На певному етапі розвитку управління в нашій країні (20 – 30-ті рр.), через специфічні умови такий підхід не тільки виправдав себе, але й дав позитивні результати. **А це привело до сліпої віри в те, що для розв'язання будь-якої нової проблеми потрібно створювати нові органи або ж перетворювати старі.**

Якщо відкинути окремі специфічні умови, коли такий підхід дійсно виправданий, то в загальному випадку він зовсім неправильний. Спеціалізовані органи необхідно створювати тоді, коли виділилася хоча б частина управлінської функції, яка не реалізується і не закріплена ні за одним з існуючих управлінських органів. Реакція ж управління на появу нової проблеми повинна полягати у виробленні в системі управління потреби у розв'язанні цієї проблеми і готовності її розв'язання. Шляхи розв'язання проблеми визначаються слідом за появою, відповідно до потреби, готовності й наявними можливостями системи. Якщо починати зразу з фіксації шляхів розв'язання, як це має місце у випадку зі

спробами розв'язання проблем управління чере створення нових органів або ж інших організаційних змін, то за відсутності в системи потреби у розв'язанні проблеми будь-які запропоновані шляхи не дадуть необхідного результату.

Маючи конкретно-історичний і ситуаційний зміст, розвиток управління здійснюється відповідно до визначеної логіки, яка проявляється і реалізується через систему загальних принципів розвитку (рис. 4).

**Перший загальний принцип розвитку управління** можна сформулювати так: незалежно від конкретного змісту причин, які вимагають і викликають розвиток управління, його реорганізація повинна починатися зі змін вихідних засад, які задають архітектуру і напрями здійснення управління. При цьому зміна окремих елементів, зв'язків і підсистем системи управління повинна йти не за принципом підвищення їх функціональних якостей порівняно з попереднім станом або ж за принципом підвищення їх ефективності, а на основі приведення у відповідність зі змінами вихідних засад управління.



Рис. 4. Логічна схема загальних принципів розвитку управління

*Другий загальний принцип розвитку управління* полягає в тому, що необхідність і спрямованість цього розвитку переважно визначаються змістом нових завдань, які виникають перед землевпорядкуванням і підприємством. Конкретизація цього принципу для практичної реалізації означає те, що реальна потреба розвитку управління впливає не з недосконалої окремих сторін управління і не з можливостей підвищення його ефективності, а породжується появою нових завдань, які виникають перед підприємством.

*Третій загальний принцип розвитку управління* полягає в такому: обмежувальним фактором будь-якої реорганізації управління є кадри. Люди не тільки приводять в рух і створюють нове, але вони ж і гальмують розвиток, причому не обов'язково свідомо. У кінцевому підсумку, успіх будь-яких змін залежить від людей, задіяних у них. Будь-яка логічно обґрунтована і цілком ресурсно підкріплена схема реорганізації управління буде реалізована в тій мірі й у тому вигляді, в якому вона відповідає можливостям, знанням, інтересам, бажанням і потребам людей.

Дуже часто при реорганізації системи управління стан кадрів управління, стан відповідних трудових ресурсів практично не приймається до розгляду, причому найчастіше настільки, що може здаватися, ніби в необмеженій кількості є будь-які необхідні фахівці, а існуючі працівники можуть перелаштуватися як автомати на будь-який режим роботи і на будь-які види дій. Насправді немає і першої, і другої умови. Причому проблема пов'язана не стільки з тим, що не можна поза підприємством знайти необхідних фахівців, скільки з тим, що обмежені можливості маневру з наявними працівниками системи управління.

Питання врахування кадрів як обмежувального фактора розвитку управління багатоаспектне. Але найважливіший висновок цього принципу полягає в тому, що будь-якому заходу, спрямованому на розвиток управління, повинен передувати розвиток підсистеми кадрів. Причому залежно від завдань і змісту заходів щодо розвитку управління, заходи щодо розвитку підсистеми кадрів можуть варіюватися від перепідготовки і відповідного навчання наявних кадрів управління до їхньої заміни і введення в кадрову підсистему управління нових працівників.

Логічна схема розвитку управління має такий вигляд (рис. 5).



Рис. 5. Логічна схема розвитку управління

Вихідним пунктом для розвитку управління є поява нових завдань, тому їхнє виникнення можна розглядати як **перший крок** до логічної схеми розвитку управління.

**Другим кроком** у цій схемі є вироблення в системі управління реакції на нові завдання – реакції, яка повинна привести до розвитку управління.

Можливі **три типи реакції**, які найрельєфніше виділяються з усього різноманіття реакцій, котрі відрізняються окремими нюансами, які трапляються в реальній практиці перетворення управління.

**Перший тип** – спроба нічого не змінювати в управлінні або провести невеликі, часткові зміни, основна увага сконцентровується на виявленні причин, які вимагають зміни, і на їх усуненні.

**Другий тип** – стереотипний підхід до розв’язання виниклих завдань. Це найчастіше спроба розв’язувати будь-які управлінські завдання практично незалежно від їх змісту, природи і динаміки за допомогою підходів, котрі раніше себе

виправдали до реорганізації системи управління. Найбільше розповсюдженим такого роду стереотипним підходом до розв'язання будь-яких нових завдань є проведення організаційних змін в управлінні або створення нових управлінських органів.

У дійсності даний стереотип, скоріше, відображає стійку внутрішню тенденцію еволюції системи управління в напрямі збільшення кількості її адміністративних підрозділів. Тому поява нових завдань перед управлінням і необхідність їх розв'язання, виступає приводом для розширення адміністративних служб системи управління, ніж реальною причиною, яка вимагає саме такого способу розв'язання.

**Третій етап** – комплексна перебудова системи управління відповідно до змісту і сутності нових завдань, які виникають перед управлінням, і можливостями реорганізації управління.

Такий тип реакції з наукового погляду єдино правильний, із практичної позиції – єдиний по-справжньому результативний. Подальше викладення схеми розвитку управління відповідає саме такій реакції з боку управління на виникнення нових завдань.

**Третій кроком** логічної схеми розвитку управління є перебудова основних засад, на яких будується система управління. Це допускає зведення принципів, покладених в основу системи управління, у відповідність із сутністю і змістом завдань, які виникли перед управлінням.

Після того, як у системі управління відбувається формування нової підсистеми принципів, настає **четвертий крок** – перебудова структури й елементів системи управління. Часто цей крок розглядається у вигляді еквівалента власне розвитку управління, тому що саме зміна організаційної структури, методів управління, кадрів управління і т.ін. розглядається як розвиток управління. Насправді ж, це тільки найпомітніша частина перебудови, але не найбільш значуща, тому що навіть якщо і будуть допущені помилки на даному кроці, система управління цілком готова до розвитку та під час зміни знайде в собі сили і можливості усунути ці помилки.

Перебудовою структури й елементів у системі управління логічна схема розвитку управління не завершується. Залишається ще один, завершальний крок – закріплення в управлінні нових якостей і властивостей, набутих ним в процесі зміни. Це передбачає, по-перше, відповідний розвиток інформаційно–поведінкової підсистеми. По-друге, на даному етапі проводиться регулярне вивчення ходу розвитку й аналіз результатів заходів проведених у межах реорганізації. Це необхідно як для того, щоб реально усвідомлювати стан розвитку управління, так і для того, щоб постійно розкривати фактори, які гальмують рух, тенденції розвитку управління, що знову виникають та нові можливості прискорення розвитку і закріплення досягнутих результатів. По-третє, на даному кроці здійснюється цілеспрямоване коректування як усього процесу розвитку управління, так і його окремих складових. Коректування здійснюється з метою відмови від тих, що не виправдали чи неможливі для повноцінної реалізації напрямів розвитку управління, а також для проведення нових, які раніше не передбачалися, змін в управлінні, доцільність і необхідність яких виникла в процесі його розвитку.

Наведена логічна схема розвитку управління показує, що це не однозначний процес, який вимагає постійного порівняння дій із реорганізації управління із завданнями, які поставили перед управлінням, а також з можливостями, якими володіє підприємство загалом та існуюча в ньому система управління зокрема.

#### **2.4. Розвиток наукових поглядів на менеджмент як управління виробництвом**

Менеджмент (управління) не завжди сприймався в тому вигляді, в якому він розглядається у даному посібнику. Бачення ролі і місця управління підприємством, змісту управлінської діяльності і методів її здійснення не раз зазнавали суттєвих змін відтоді, коли управління почало розглядатися як особливий вид діяльності. Погляди на управління розвивалися в міру того, як розвивалися суспільні відносини, змінювався бізнес, удосконалювалася технологія виробництва, з'являлися нові засоби зв'язку й

обробки інформації. Змінювалася практика управління – змінювалося і вчення про управління. Висунуті й сформульовані провідними теоретиками управлінської думки нові ідеї у сфері управління і нові підходи до здійснення управління звичайно знаменували собою певні рубежі, починаючи з яких відбувалися значні зміни в практиці управління.

Погляди на управління принципово залежали від того, в якій соціально-політичній системі вони створювалися і розроблялися. В умовах комуністичної ідеології розроблялася теорія управління, суттєво відмінна від управлінської думки, яка розвивалася в системах із вільними ринковими відносинами. Видатні вчені й практики управління колишнього Радянського Союзу й інших країн комуністичної орієнтації висували цікаві й оригінальні ідеї, які стосувалися управління. Однак, будучи прив'язаними до соціально-економічної системи, яка історично не виправдала себе, ці ідеї й теоретичні розробки у своїй масі виявилися не прийнятими світовим досвідом менеджменту і в кінцевому підсумку виявилися поза основним напрямом розвитку управлінської думки. Тому в даному посібнику ми зупинимося на розгляді тільки тих знань про управління, які широко відомі і прийняті в більшості країн світу.

Розвиток управлінської думки обертається навколо трьох явищ – **завдань, людини, управлінської діяльності**. Для початкової стадії розвитку науки про управління, коли закладалися основи сучасної уяви про управління, була характерною ставка на якесь одне з цих явищ. Пізніше, з поглибленням знань про управління і зі зміною характеру управління, щораз більшого розвитку почав одержувати синтетичний підхід, який поєднує ці й інші явища бізнесу в єдине й органічне ціле.

Можна зовсім по-різному структурувати сукупність учень про управління: за авторами, за часом створення, за країнами і т.ін. У даному посібнику управлінська думка ХХ ст. поділена на дві великі групи залежно від того, чи була розроблена управлінська теорія стосовно одного з трьох названих вище явищ, або теорія має синтетичний характер.

### 2.4.1. «Одновимірні» вчення про управління

До числа найпомітніших учень цієї групи можна віднести наукове управління, біхевіористські вчення та організаційні теорії.

Засновник і основний розробник ідей наукового управління Фредерік Уінслоу Тейлор (1856–1915). На відміну від багатьох фахівців, які створюють управлінські теорії, Тейлор не був ні вченим-дослідником, ні професором школи бізнесу. Він був практиком – спочатку робітником, а потім менеджером. Почавши з робітника, він пройшов по кількох рівнях ієрархії і доріс до рівня головного інженера в сталеливарній компанії.

Вчення Тейлора базується на механістичному розумінні людини, її місця на підприємстві і суті її діяльності. Тейлор ставив перед собою завдання підвищення продуктивності праці і вбачав її розв'язання в раціоналізації трудових операцій на базі наукової організації здійснення робітником своєї трудової діяльності. Вихідним для раціоналізації праці в Тейлора було вивчення завдання, яке повинно було подавати інформацію для побудови раціонального набору операцій для виконання даного завдання. Тейлор виходив з того, що робітники за своєю природою ледачі й не хочуть просто так працювати. Тому він вважав, що раціоналізація, яка приводить до зростання прибутку, буде прийнята робітником тільки тоді, якщо його доход буде також рости.

Тейлор був промисловим інженером, тому для нього було зовсім природно сприймати управління як машину. Варто зазначити, що такий підхід був загальним у той час. Саме **викладання менеджменту велося у вигляді промислового інжинірингу.**

Він вважав, що менеджери повинні думати, а робітники – працювати. Це приводило до появи великої кількості функціональних менеджерів та поглибленої спеціалізації на базі операційного поділу праці.

Основні принципи наукового управління Тейлора полягають у такому:

- 1) розробка оптимальних методів здійснення роботи на базі наукового вивчення витрат часу, рухів, зусиль і т.ін.;
- 2) абсолютне дотримання розроблених стандартів;



- 3) підбір, навчання і розміщення робітників на тих робочих місцях, де вони можуть дати найбільшу користь;
- 4) оплата за результатами праці (менші результати – менша оплата, великі результати – більша оплата);
- 5) використання функціональних менеджерів, які здійснюють контроль за спеціалізованими напрямками;
- 6) підтримка дружніх відносин між робітниками й менеджерами з метою забезпечення можливості здійснення наукового управління.

Перенесення центру ваги в управлінні на людину є основною характеристикою школи людських відносин, які зародилася в сучасному менеджменті у 20–30-ті рр. ХХ ст. Творцем цієї школи був Елтон Мейо (1880–1949). Основні розробки, які стосуються даної концепції, він зробив, будучи професором Школи бізнесу Гарвардського університету. Принциповим етапом у розробці концепції була участь Мейо в проведенні так званого Хоуторнського експерименту. Дане дослідження проводилося протягом кількох років у 20–30-х рр. ХХ ст. у «Вестерн Електрик Компані». Прийнято вважати, що це було найбільше емпіричне дослідження з усіх досліджень, які коли-небудь проводилися у сфері менеджменту.

На початку експерименту групою інженерів-дослідників було поставлено завдання визначення впливу освітленості, тривалості перерв і ряду інших формуючих умов праці і факторів на продуктивність праці робітників. Була відібрана група із шести робітників, яких помістили для спостереження в спеціальне приміщення і над якими проводилися різні експерименти. Результати експериментів виявилися вражаючими і не підлягали поясненням з погляду наукового управління. Виявилось, що продуктивність праці зберігалася вище середньої і майже не залежала від змін освітленості та інших досліджуваних факторів. Вчені, котрі брали участь у проведенні дослідження на чолі з Мейо, дійшли висновку, **що висока продуктивність пояснювалась особливими відносинами між людьми, їх спільною роботою.** Дане дослідження також показало, що поведінка людини на роботі і результати її праці принципово залежать від того, в яких соціальних умовах вона перебуває на роботі, які відносини існують у робітників між собою, а також

які відносини існують між робітниками і менеджерами. Ці висновки були в корені відмінними від положень наукового менеджменту, тому що центр уваги переносився від завдань, операцій або функцій, виконуваних робітником, на систему взаємин, на людину, яка розглядалась вже не як машина, а як соціальна істота. На відміну від Тейлора, Мейо не вважав, що робітник ледачий за своєю природою. Навпаки, він стверджував, що, якщо створити відповідні відносини, людина буде працювати з інтересом і ентузіазмом. Мейо говорив, що менеджери повинні довіряти робітникам і основну увагу приділяти створенню сприятливих взаємин у колективі.

Перенесення центру ваги в управлінні із завдань на людину породило розвиток різних біхевіористських теорій управління, які розвивають чи доповнюють ідеї школи соціальних систем. Викладач Північно-Західного університету, розташованого в м. Чикаго, Вальтер Ділл Скотт (1869–1955) виступав за те, що управлінці (менеджери) повинні дивитися на робітників не тільки крізь призму їхніх економічних інтересів, але і соціальних, з погляду суспільного визнання їх заслуг, включення їх у групи і т.ін.

Відомий теоретик менеджменту Марі Паркер Фоллет (1868–1933) вважала, що для успішного управління менеджер повинен відмовитися від формальних взаємодій з робітниками, бути лідером, визнаним робітниками, а не спиратися на владу посади. Її трактування менеджменту як «мистецтва домагатися результатів за допомогою дій інших» в основу ставили гнучкість і гармонію у взаєминах між менеджерами і робітниками. Фоллет вважала, що **менеджер повинен виходити із ситуації й управляти відповідно до того, що диктує ситуація, а не з того, що запропоновано функцією управління.**

Величезний внесок у розвиток біхевіористського напрямку в управління вніс Абрахам Маслоу (1908–1970), котрий розробив у менеджменті теорію потреб, яка знайшла надалі широке застосування, відому як «піраміда потреб». Відповідно до вчення Маслоу, людина має складну структуру ієрархічно розташованих потреб, і управління, відповідно до цього, повинно вестися на основі виявлення потреб робітника і використання відповідних методів мотивації.

Конкретне протиставлення наукового управління і біхевіористських концепцій у вигляді їх теоретичного узагальнення знайшло відображення в теорії «Х» і теорії «У», розроблених Дугласом Макгрегором (1906–1964). Відповідно до цієї теорії, існують два типи управління, які відбивають два типи поглядів на працівників.

Для підприємств типу «Х» характерні такі ознаки:

а) звичайна людина має успадковану нелюбов до роботи і намагається уникати роботи;

б) через небажання працювати більшість людей тільки примусом, за допомогою наказів, контролю і загрози покарання вимушені здійснювати необхідні дії і витратити належні зусилля, необхідні для досягнення підприємством своїх цілей;

в) середня людина віддає перевагу тому, щоб нею управляли, і намагається не брати на себе відповідальність, має відносно низькі амбіції і бажає перебувати в безпеці.

Теорія «У» має такі особливості:

а) вираження фізичних і емоційних зусиль на роботі для людини так само природно, як і під час гри на відпочинку. Небажання працювати не є спадково властивою рисою людини. Людина може сприймати роботу як джерело задоволення або як покарання залежно від умов праці. Зовнішній контроль і загроза покарання не є єдиними засобами спонукання людини до діяльності для досягнення підприємством своїх цілей. Люди можуть здійснювати самоконтроль і спонукати себе до діяльності заради інтересів підприємства, якщо в них є почуття відповідальності, зобов'язання стосовно підприємства;

б) відповідальність і зобов'язання стосовно цілей підприємства залежать від винагороди, одержуваної за результати праці. Найважливішою винагородою є те, що пов'язано із задоволенням потреб у самовираженні і самореалізації;

в) звичайна людина, вихована у певний спосіб, не тільки готова брати на себе відповідальність, але навіть прагне до цього.

При цьому стосовно теорії «У» Макгрегор підкреслював, що багатьом людям притаманна готовність використовувати свій досвід, знання й уяву у розв'язанні проблем організації. Проте сучасне індустріальне суспільство слабо використовує інтелектуальний потенціал звичайної людини.

Макгрегор зробив висновок про те, що управління типу «У» набагато ефективніше, і виклав рекомендації менеджерам, які наполягають на тому, що їх завданням є створення умов, за яких робітник, витрачаючи зусилля для досягнення цілей підприємства, одночасно досягає власних цілей.

Якщо Тейлор зосереджував увагу на тому, як краще виконувати завдання, операції і функції, то Мейо і біхевіористи шукали відповіді на запитання, щодо природи відносин у колективі, до мотивів людської діяльності, а Файоль намагався знайти відповіді на запитання, стосовно ефективного управління підприємством у цілому, вивчав зміст діяльності з управління підприємством.

Анрі Файоль (1841–1925) майже усе своє свідоме життя (58 років) пропрацював у французькій компанії з переробки вугілля і залізної руди. Центром уваги Файоля була управлінська діяльність, і він вважав, що його успіх як менеджера пов'язаний найперше із тим, що він повинен правильно організувати і здійснювати свою роботу. Більш того, він вважав, що за правильної організації роботи кожен менеджер може досягнути успіху. У певному розумінні Файоль мав аналогічний із Тейлором підхід: він прагнув знайти правила раціональної діяльності. Особливість вчення Файоля полягала в тому, що він вивчав і описував особливий вид діяльності – управління, чого в такому вигляді, як це зробив Файоль, ніхто до нього не робив.

Розглядаючи підприємство як єдиний організм, Файоль вважав, що для будь-якої ділової організації характерна наявність визначених видів діяльності або шести функцій:

- 1) технічна діяльність (виробництво);
- 2) комерційна діяльність (закупівля, збут і обмін);
- 3) фінансова діяльність (пошук і оптимальне використання капіталу);
- 4) діяльність безпеки (захист власності людей);
- 5) екаунтинг (діяльність з аналізу, обліку, статистики);
- 6) управління (планування, функція організації, розпорядження, координація і контроль).

Основна заслуга такого розгляду підприємства полягала в тому, що Файоль виділив управління як особливий вид діяльності і визначив, що діяльність з управління містить такі

**обов'язкові функції: планування, організацію, розпорядження, координацію і контроль.** Вважаючи, що управлінська діяльність може відрізнитися залежно від розміру підприємства, рівня в управлінській ієрархії і т.ін., Файоль підкреслював, що водночас управлінська діяльність обов'язково повинна містити всі п'ять зазначених функцій.

Файоль також розробив **чотирнадцять принципів управління**, якими користувався у своїй практиці і від яких, як він уважав, залежить успіх управління.

1) **Поділ праці** (підвищує кваліфікацію і рівень виконання роботи).

2) **Влада** (право віддавати команди і відповідати за результати).

3) **Дисципліна** (чітке взаєморозуміння між робітниками і менеджерами, яке базується на повазі до правил і домовленостей, існуючих на підприємстві; в основному – результат можливостей керівництва).

4) **Єдність розпорядження** (розпорядження тільки від одного керівника і підзвітність тільки одному керівнику).

5) **Єдність керівництва** (один керівник і єдиний план для кожного набору дій після досягнення якихось спільних цілей).

6) **Підпорядкування індивідуальних інтересів загальним інтересам** (менеджер повинен домагатися за допомогою особистого прикладу і твердого, але справедливого управління того, щоб інтереси індивідів, груп і підрозділів не превалювали над інтересами підприємства загалом).

7) **Винагорода персоналу** (оплата повинна відповідати стану організації і стимулювати людей на роботу з віддачею).

8) **Централізація** (рівень централізації і децентралізації повинні залежати від ситуації і вибиратися таким способом, щоб давати кращі результати).

9) **Ланки взаємодії** (чітка побудова ланок проходження команд від керівництва до підлеглих).

10) **Порядок** (усі повинні знати своє місце в організації).

11) **Рівність** (до робітників варто ставитися справедливо і по-доброму).

12) **Стабільність персоналу** (кадри повинні перебувати в стабільній ситуації).

13) *Ініціатива* (менеджери повинні заохочувати підлеглих висувати ідеї).

14) *Корпоративний дух* (варто створювати дух єдності і спільних дій, розвивати бригадну форму роботи).

Вважаючи запропоновані ним принципи універсальними, він уважав, що застосування їх на практиці повинно мати гнучкий характер, залежати від ситуації, у якій здійснюється управління.

Після Файоля багато дослідників займалися вивченням і теоретичним описом управлінської діяльності, функцій управління. Однак усі вони в кінцевому підсумку були тільки послідовниками, які розвивали, доповнювали і конкретизували його вчення.

Безсумнівно, величезний внесок у розвиток управлінської думки вніс німецький юрист і соціолог Макс Вебер (1864–1920), який розробив теорію *бюрократичної побудови організації і системи управління зокрема*. Якщо Тейлор намагався знайти відповідь на запитання, як зробити так, щоб робітник працював як машина, то Вебер шукав відповідь на запитання, що потрібно зробити, щоб все підприємство працювало як машина. Відповідь на дане запитання Вебер вбачав у розробці *правил і процедур поведінки в будь-якій ситуації і прав та обов'язків кожного працівника*. Особистість була відсутня у веберівській концепції організації. Процедури і правила визначали всі основні види діяльності, кар'єру працівників і конкретні рішення та діяльність керівництва.

Вебер уважав, що бюрократична система повинна забезпечити швидкість, точність, порядок, визначеність, безперервність і передбачуваність. **Основними елементами побудови підприємства**, які забезпечують ці якості, за Вебером, повинні бути:

- 1) поділ праці на базі функціональної спеціалізації;
- 2) добре визначена ієрархічна система розподілу влади;
- 3) система правил і норм, які визначають права й обов'язки працівників;
- 4) система правил і процедур поведінки в конкретних ситуаціях;
- 5) відсутність особистісних засад у міжособистісних відносинах;

- 6) зарахування на підприємство на основі компетентності й потреб підприємства;
- 7) просування всередині підприємства на основі компетентності й широких знань специфіки підприємства, які набуваються з вислугою років;
- 8) стратегія до довічного наймання;
- 9) чітка система кар'єри, яка забезпечує просування вгору кваліфікованих працівників;
- 10) управління адміністративною діяльністю полягає в розробці і встановленні досконалих письмових інструкцій із внутрішньоорганізаційних дій.

#### ***2.4.2. «Синтетичні» вчення про управління***

На відміну від підходів до управління, які ставлять в основу завдання або людину, чи адміністрування (управлінську діяльність), для «синтетичних» підходів характерний погляд на управління як на багатопланове, комплексне змінюване явище, пов'язане безліччю зв'язків із внутрішнім і зовнішнім оточенням підприємства. Основою для більшості цих учень загалом є так званий системний підхід до підприємства, який розглядає його як багатопланове явище, яке зв'язує в органічне єдине ціле мету, ресурси і процеси, які відбуваються на підприємстві і поза ним. Для окремих учень про управління характерна орієнтація на якийсь ключовий із погляду даного вчення напрям (мету, зовнішнє середовище, структуру тощо). Однак їх принципова відмінність від «одновимірних» учень полягає в тому, що усі вони виходять з багатовимірності організації й управління та з необхідності врахування в управлінській діяльності впливу і взаємодії безлічі факторів, які містяться як усередині, так і поза підприємством і мають прямий і непрямий вплив на його функціонування. Іншою важливою особливістю управлінських учень даного напрямку є те, що вони усі так чи інакше враховують наявність так званого системного ефекту, який виражається в тому, що ціле завжди якісно відмінне від простої суми складових його частин.

Одним із найвидатніших теоретиків сучасності у сфері управління, безсумнівно, є Пітер Драйкер, автор багатьох книг з

управління, консультант найбільших фірм, професор Нью-Йоркського університету протягом більш ніж 20 років, а з 1971 р. – професор Вищої школи у Каліфорнії. Пітер Ф. Дракер народився в 1909 р. в Австрії в родині великого державного чиновника, освіту здобув у Німеччині й у 1937 р. переїхав на проживання до США. Центром ідей Дракера про управління є вчення про менеджмент як про професійну діяльність і про менеджера як про професію. Дракер приписував собі першість у створенні систематизованого навчання про управління і, відповідно, навчальної дисципліни, що дало можливість почати вивчення менеджменту в навчальних закладах. Ім'я Дракера пов'язується з врятуванням автомобільної компанії «Форд», яка вмирала, із запровадженням на фірмі «Дженерал Електрик» системи децентралізованого управління, з післявоєнним піднесенням японської економіки, а також рядом інших великих практичних втілень його ідей з управління.

Одним із найвідоміших теоретичних положень, висунутих Дракером, є його концепція управління за цілями (МВО). Це стало революційним починанням в управлінні, тому що в 50-ті рр., коли він висунув цю концепцію, в основному увага менеджерів була сконцентрована на функціях і процесі. Ідея Дракера про те, що управління повинно починатися з розробки цілей і потім переходити до формування функцій, системи взаємодії і процесу, в корені перевернула логіку управління.

Дракер дуже критично ставився до ідей школи людських відносин і до ідей Мейо зокрема. Біхевіористські ідеї він називав «психологічним деспотизмом» і вважав, що головне завдання менеджменту – робити людей продуктивними. Дракер вважав, що менеджер повинен піклуватися про досягнення економічних цілей підприємства і про клієнтів, а не про створення «радості для робітників». Хоча при цьому він вважав, що стосунки на роботі повинні будуватися на базі взаємної поваги.

Більше того на початку 50-х рр. він висунув ідею самоврядного трудового колективу. Суть ідеї полягала в тому, що на фірмі створюється демократично обраний орган із робітників і службовців, покликаний розв'язати питання, щодо соціальних аспектів життя підприємства. Беручи участь у такій



діяльності, робітники, на думку Дракера, повинні відчувати відповідальність за діяльність підприємства. Дракер вважав згодом, що це найоригінальніша і найважливіша ідея щодо управління. При цьому факт несприйняття цієї ідеї суспільством він розглядав як свою найбільшу поразку.

Дракер висунув велику кількість ідей у сфері менеджменту. Безсумнівно, стрижневою ідеєю його вчення є ідея про виняткову роль і виняткове значення професійних менеджерів. Управлінська еліта, на думку Дракера, є основою бізнесу і повинна відігравати провідну роль у розвитку сучасного бізнесу і сучасного суспільства.

Серед «синтетичних» вчень про управління помітне місце займають ситуаційні теорії. Суть даних теорій полягає в тому, що результати тих самих управлінських дій у різних ситуаціях можуть дуже сильно відрізнятись одна від одної. Тому, здійснюючи всі необхідні управлінські дії – такі, як планування, розпорядження, контроль, менеджери повинні виходити з того, в якій ситуації вони діють.

Ситуаційні теорії управління дають рекомендації щодо того, як необхідно управляти в конкретних ситуаціях. При цьому виділяється чотири обов'язкові кроки, які повинні бути здійснені менеджером для того, щоб домогтись ефективного управління в кожній конкретній ситуації. По-перше, управління повинно вміти здійснювати аналіз ситуації з погляду того, які вимоги до підприємства висуває ситуація і що характерно для неї. По-друге, повинен бути обраний відповідний підхід до здійснення управління, який би найбільше і щонайкраще відповідав вимогам, висунутим до підприємства в конкретній ситуації. По-третє, управління повинно створювати потенціал на підприємстві і необхідну гнучкість для того, щоб можна було перейти до нового управлінського стилю, який відповідає ситуації. По-четверте, управління повинно зробити відповідні зміни, які дають змогу пристосуватися до ситуації.

Ситуаційні теорії, даючи опис того, як пристосувати підприємство до конкретних вимог, як зробити зміни і перестановки найбільш раціонально та безболісно, як створювати і розвивати адаптаційний потенціал, заперечують наявність універсальних підходів до управління, наявність

загальних, всеохоплених принципів розбудови і здійснення будь-якого управління. З погляду цих теорій, **управління – це найперше мистецтво менеджерів зрозуміти ситуацію, розкрити її характеристики і вибрати відповідне управління**, а потім надати рекомендації у сфері управління, яке має узагальнювальний і універсальний характер.

Однією із найпопулярніших у 80-ті рр. системних концепцій менеджменту є теорія «7-S», розроблена двома парами дослідників, котрі працювали з консультативною фірмою «Маккінзі». Першу пару склали Томас Пітерс і Роберт Вотерман – автори відомої книги «У пошуках ефективного управління», а другу – Річард Паскаль і Ентоні Атос – автори не менш відомого бестселера «Мистецтво японського управління: посібник для американських керівників».

Дослідження даних фахівців у галузі управління привели їх до висновку, що ефективна організація формується на базі семи взаємозалежних складових, зміна кожної з яких з необхідністю вимагає відповідної зміни інших шести. Оскільки англійською мовою назва всіх цих складових починається на «S», ця концепція одержала назву «7-S».

Ключовими складовими концепції є:

- 1) **стратегія** – плани і напрями дій, які визначають розподіл ресурсів і фіксують зобов'язання зі здійснення визначених дій у часі для досягнення поставлених цілей;
- 2) **структура** – внутрішня композиція підприємства, котра відображає поділ підприємства на підрозділи, ієрархічну субординацію цих підрозділів і розподіл влади між ними;
- 3) **системи** – процедури і рутинні процеси, які відбуваються у підприємстві;
- 4) **штат** – ключові групи персоналу, який існує на підприємстві й охарактеризований за віком, освітою і т.ін.;
- 5) **стиль** – спосіб, яким менеджери управляють підприємством; сюди ж належить організаційна культура;
- 6) **кваліфікація** – характерні можливості ключових людей на підприємстві;
- 7) **розподілені цінності** – зміст основних напрямків діяльності, які підприємство доводить до своїх членів.

Відповідно до даної концепції, тільки ті підприємства можуть ефективно функціонувати й розвиватися, в яких

менеджери можуть тримати в гармонійному стані систему, яка складається з даних семи складових.

Вийм, ситуаційний підхід до управління проголосив, що в результаті невизначеності, яка існує в оточенні підприємства, множинності можливих рішень управлінських завдань, які породжуються різноманітністю ситуацій, немає і не може бути єдиного універсального підходу до управління взагалі, спроби знайти загальні характеристики будь-якого управління ніколи не припинялися. Ідея єдиного для всіх підприємств, універсального управління, у 50–60-ті рр. ніби апріорно допускалися, що в основі теоретичної моделі такого управління повинен лежати американський тип менеджменту, котрий в той час кращим і зразковим. Однак практика 70-х рр. показала, що американський тип управління не тільки не є універсальним, але і далекий від того, щоб вважатися кращим. Особливо наочно це проявилось при порівнянні американського управління з японським.

У 1981 р. американський професор Вільям Оучі висунув теорію «Z», ніби доповнюючи тим самим ідеї Макгрегора, висловлені ним у вигляді теорії «X» і теорії «Y». Оучі, вивчивши японський досвід управління, дійшов висновку про те, що може бути запропонований ефективний тип японського підходу до управління. При цьому, хоча теорію «Z» не можна віднести до розряду загальних теорій управління, тому що вона, скоріше, дає набір характеристик управління, дана теорія знаменувала спробу відмови від ситуаційного підходу на користь створення узагальненого опису управління. Запропонувавши теорію «Z» управління підприємством, Оучі спробував сформулювати кращий спосіб управління будь-яким підприємством.

Вихідним пунктом концепції Оучі є положення про те, що людина – це основа будь-якого підприємства і від неї насамперед залежить успіх функціонування підприємства. Оучі сформулював основні положення і правила управління людьми, спираючись на який можна домогтися ефективного управління. **Ідеї теорії «Z» у стислому вигляді зводяться до такого:**

- 1) довгострокове наймання кадрів;
- 2) групове ухвалення рішення;

- 3) індивідуальна відповідальність;
- 4) повільна оцінка кадрів і їх помірне просування;
- 5) невизначений, неформальний контроль чіткими і формалізованими методами;
- 6) неспеціалізована кар'єра;
- 7) усебічна турбота про працівників.

Стилий огляд учень ХХ в. про управління показує, що управлінська думка постійно розвивалася, висуваючи щораз нові ідеї про те, як повинно вестися ефективне управління. Водночас знайомство з різними вченнями показує, що практика бізнесу і управління ним завжди виявлялися складнішими, глибшими і різноманітнішими, ніж відповідна теоретична думка, яка відкривала час від часу перед дослідниками управління що раз нові, раніше невідомі сторони і якості, не знімаючи з постаменту непорушні істини положень і теорій про управління, які претендували на остаточні.

Отже, вчення про управління умовно можна поділити на дві групи: «одновимірні» і «синтетичні». «Одновимірні» вчення зосереджують увагу на розв'язанні однієї з проблем управління: завдання, люди, організація управлінської діяльності. Найвідомішими «одновимірними» концепціями є «наукове управління», розроблене Ф. Тейлором, біхевіористські вчення, вчення про організацію, основоположниками яких є А. Файоль і М. Вебер.

«Синтетичні» вчення про управління розглядають управління підприємством у всьому його різноманітті. До таких учень можна віднести теоретичні розробки П. Дракера, концепцію ситуаційного управління, концепцію «7-S» і теорію «Z».

Отже, **підприємство – це систематизоване, свідоме об'єднання дій людей, яке переслідує досягнення певних цілей.** Основними складовими будь-якого підприємства є завдання, люди і управління.

#### ***2.4.3. Менеджмент як учення про управління виробництвом***

Будь-яке підприємство реалізує три процеси: одержує ресурси із зовнішнього оточення, здійснює виготовлення продукції і передає готову продукцію у зовнішнє середовище. Для успішного його існування необхідно підтримувати визначений баланс між цими трьома процесами. Ключова роль у підтримці цього балансу належить менеджменту як системі управлінських дій.

У внутрішньоорганізаційному житті підприємства менеджмент покликаний створювати й управляти функціональними процесами, які в ньому відбуваються. Це створення структури підприємства, здійснення управління внутрішньоорганізаційними процесами, формування і управління використанням технологічної підсистеми організації, управління кадровою роботою, формування і розвиток організаційної культури, управління виробництвом, маркетингом і фінансами організації, а також здійснення аналізу й обліку проведеної роботи.

Управління процесом взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем спрямоване на підтримку необхідних відносин із загальним зовнішнім оточенням та безпосереднім діловим оточенням. Залежно від того, як будується взаємодія організації із зовнішнім оточенням, виділяються підприємства, які мають механічний і органічний типи управління.

Ключову позицію в управлінні підприємством займають менеджери. Вони виконують три ролі:

- ✓ здійснюють прийняті рішення;
- ✓ збирають і поширюють інформацію про внутрішнє і зовнішнє середовище;
- ✓ формують відносини всередині і поза підприємством, мотивують людей, координують їх зусилля і виступають як представники підприємства.

З теоретичного погляду, менеджмент як систему управлінських дій варто розглядати як особливий тип взаємодії двох чи кількох суб'єктів, у процесі якої здійснюється фіксація цілей дії, мотивація на здійснення дій для досягнення цілей і, нарешті, координація дій у процесі досягнення цілей. Управлінська взаємодія реалізується у вигляді управлінського зв'язку, який базується на відносинах управління.

Отже, менеджмент може розглядатися як сукупність кількох підсистем. Структурно–функціональна підсистема є стрижнем, на якому тримається організація і управління нею. Інформаційно– поведінкова підсистема відображає управлінську ідеологію і систему цінностей, які поділяються на підприємстві, інтереси і поведінкові норми менеджерів, а також характер і глибину інформування та інформаційного забезпечення в системі управління.

Підсистема саморозвитку системи управління здійснює розробку, введення і постійну підтримку на належному рівні стимуляторів, які спонукають систему управління до самоудосконалення. Для цього дана підсистема покликана здійснювати на ресурсній основі аналіз даного підприємства, а також аналіз досвіду інших підприємств, виявлення тенденцій у розвитку управління і реалізовувати нові ідеї та підходи в управлінні.

Розвиток менеджменту більш глибинний процес, ніж удосконалення управління, і здійснюється відповідно до визначеної логіки. Першим кроком у логічній схемі розвитку менеджменту є виникнення нових завдань, покликаних розв'язувати управління. Другий крок допускає вироблення в системі управління реакції на нові завдання. Третім кроком є перебудова основних засад, на яких будується система управління. Четвертий крок допускає перебудову структури й елементів системи управління. І, нарешті, на п'ятому, завершальному етапі здійснюється закріплення в управлінні нових якостей і властивостей.

#### ***Завдання та запитання для контролю знань***

1. Які особливості взаємодії об'єкта управління та суб'єктів управління у системі відносин?
2. Дайте визначення поняття системи управління.
3. Охарактеризуйте складові системи управління.
4. Які особливості історизму у розвитку управління?
5. Дайте визначення загальних принципів системи розвитку управління.
6. У чому суть теорії наукового управління?
7. У чому суть біхевіористського вчення про управління?
8. У чому суть організаційних теорій про управління?
9. Охарактеризуйте синтетичні вчення про управління.
10. Охарактеризуйте менеджмент як нове вчення про управління виробництвом.

---

## РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЛЕВПОРЯДНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

---

### 3.1. Суть стратегічного управління

Термін «стратегічне управління» було введено на межі 60–70-х рр. для того, щоб відобразити відмінність управління, здійснюваного на вищому рівні, від поточного управління на рівні виробництва. Необхідність проведення такого розмежування викликана найперше змінами в умовах здійснення бізнесу. Провідною ідеєю, яка відображає суть переходу до стратегічного управління від оперативного управління, стала ідея необхідності перенесення центру ваги вищого керівництва на оточення для того, щоб відповідно і вчасно реагувати на зміни, які відбуваються у ньому.

Стратегічне управління землевпорядним підприємством можна визначити як таке управління підприємством, яке спирається на людський потенціал як основу підприємства, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів землевпорядної документації (послуг), здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни на підприємстві, які відповідають запитам з боку оточення і яке допомагає домагатися конкурентних переваг, і це спільно дає змогу підприємству виживати і досягати своєї мети у довгостроковій перспективі.

Хоча стратегічне управління є найважливішим чинником успішного виживання в конкурентній боротьбі, яка ускладнюється, проте постійно можна спостерігати в діях підприємств відсутність стратегії, що найчастіше і призводить їх до поразки в ринковій боротьбі. Відсутність стратегічного управління виявляється, насамперед, у таких двох формах.

По-перше, землевпорядні підприємства планують свою діяльність, на основі того, що оточення або не буде взагалі змінюватися, або в ньому не буде відбуватися якісних змін. При не- стратегічному управлінні складається план конкретних дій як у сьогоднішній, так і в майбутньому, яке базується на тому, що чітко відомо кінцевий результат і що оточення фактично не буде змінюватися. Складання довгострокових планів, у яких

пропонується що і коли робити та пошук у початковий період рішень на багато років уперед, бажання будувати «на століття» або ж здобувати «на довгі роки» – усе це ознаки нестратегічного управління. Бачення довгострокової перспективи – дуже важлива складова управління. Однак це не повинно означати екстраполяції існуючої практики й існуючого стану оточення на багато років уперед.

У випадку стратегічного управління – в кожний даний момент фіксується, що організація повинна робити в даний час, щоб досягнути бажаної мети у майбутньому, виходячи при цьому з того, що оточення й умови життя підприємства будуть змінюватися, тобто при стратегічному управлінні ніби здійснюється погляд з майбутнього в сьогодення. Визначаються і здійснюються дії підприємства в даний час, які забезпечують йому визначене майбутнє, а не виробляється план або опис того, що підприємство повинно буде робити в майбутньому. При цьому для стратегічного управління характерно, що не тільки фіксується бажаний у майбутньому стан підприємства, але, і це є найважливішим завданням стратегічного управління, виробляється здатність реагувати на зміни в оточенні, котрі допомагають досягнути бажаної мети в майбутньому.

По-друге, при нестратегічному управлінні розробка програми дій починається з аналізу внутрішніх можливостей і ресурсів організації. При такому підході все, що підприємство може визначити на основі аналізу своїх внутрішніх можливостей, так це те, яку кількість продукції чи послуг воно може виробити і які витрати при цьому будуть. Обсяг виробництва і величина витрат не дають відповіді на запитання про те, наскільки створена фірмою продукція чи надана послуга буде прийнята ринком – яку кількість буде куплено і за якою ціною, визначить ринок.

Поряд з явними перевагами, стратегічне управління має чимало недоліків і обмежень щодо його використання, що вказує на те, що і цей тип управління, так само як і всі інші, не має універсального застосування в будь-яких ситуаціях для виконання різних завдань. **По-перше**, стратегічне управління за своєю суттю не дає, та й не може дати, точної і детальної картини майбутнього. Сформований при стратегічному



управлінні майбутній бажаний стан підприємства – це не детальний опис його внутрішнього і зовнішнього становища, а, скоріше, якісне побажання того, в якому стані повинно бути підприємство в майбутньому, яку позицію займати на ринку й у бізнесі, яку мати організаційну культуру, в які ділові групи входить і т.ін. При цьому все це разом повинно складати те, що визначить, чи виживе підприємство в майбутньому в конкурентній боротьбі.

**По-друге**, стратегічне управління не може бути зведене до набору рутинних процедур і схем. У нього немає описової теорії, яка пропонує, що і як робити для виконання визначених завдань або ж у конкретних ситуаціях. Стратегічне управління – це, скоріше, визначена філософія, або ідеологія бізнесу і менеджменту. Кожним окремим менеджером воно розуміється і реалізується значною мірою по-своєму. Звичайно, існує ряд рекомендацій, правил і логічних схем аналізу проблем і вибору стратегії, а також здійснення стратегічного планування і практичної реалізації стратегії. Однак у цілому стратегічне управління – це симбіоз інтуїції і мистецтва вищого керівництва вести організацію до стратегічних цілей, високий професіоналізм і творчість працівників, які забезпечують зв'язок організації із середовищем, відновлення організації та її продукції, а також реалізацію поточних планів і, нарешті, активне залучення всіх працівників до реалізації завдань підприємства, до пошуку найоптимальніших шляхів досягнення цілей.

**По-третє**, потрібні величезні зусилля і великі витрати часу та ресурсів для того, щоб на підприємстві почав здійснюватися процес стратегічного управління. Необхідно створити і здійснити стратегічне планування, що в корені відрізняється від розробки довгострокових планів, обов'язкових до виконання за будь-яких умов. Стратегічний план землевпорядного підприємства повинен бути гнучким, він має реагувати на зміни всередині і поза підприємством, а для цього потрібні дуже великі зусилля і великі витрати. Необхідним є також створення служб, які здійснюють відстеження оточення і включення підприємства в середовище. Служби маркетингу, суспільних відносин і т.ін. набувають виняткового значення і вимагають значних додаткових витрат.

**По-четверте,** різко посилюються негативні наслідки помилок стратегічного передбачення. В умовах, коли в стислий термін створюється зовсім нова землевпорядна продукція, коли в короткий термін кардинально змінюється напрям вкладень, коли зненацька виникають нові можливості для бізнесу і на очах зникають можливості, котрі існували багато років, ціна розплати за неправильне передбачення і, відповідно, за помилки стратегічного вибору стає найчастіше фатальною для підприємства. Особливо трагічними бувають наслідки неправильного прогнозу для підприємств, які здійснюють безальтернативний шлях функціонування або ж реалізуючу стратегію, котра не підлягає принциповому коректуванню.

**По-п'яте,** при здійсненні стратегічного управління найчастіше основна увага приділяється стратегічному плануванню. Насправді ж найважливішою складовою стратегічного управління є реалізація стратегічного плану. Це допускає насамперед створення організаційної культури, яка дає змогу реалізувати стратегію, створення систем мотивування й організації праці, створення визначеної гнучкості в організації і тощо. При цьому при стратегічному управлінні процес виконання робить активний зворотний вплив на планування, що ще більше посилює значущість фази виконання. Тому підприємство, в принципі, не зможе перейти до стратегічного управління, якщо в ньому створена, нехай навіть і дуже гарна, підсистема стратегічного планування і при цьому немає передумов або можливостей для створення підсистеми стратегічного виконання.

### **3.2. Система стратегічного управління**

Стратегічне управління землевпорядним підприємством можна розглядати як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів. Ці процеси логічно впливають один з одного. Однак існує стійкий зворотний зв'язок і, відповідно, зворотний вплив кожного процесу на інші і на всю їхню сукупність. Це важлива особливість системи стратегічного управління. Логічна схема структури стратегічного управління зображена на рис. 6.

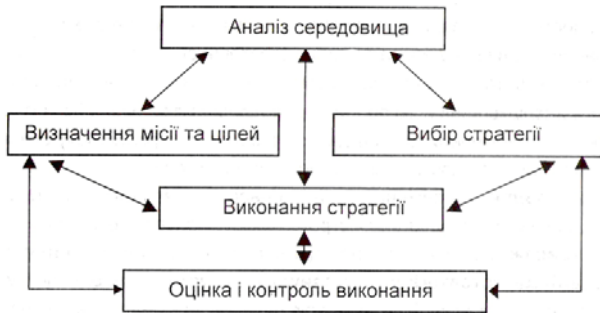


Рис. 6. Логічна схема структури стратегічного управління

Аналіз середовища звичайно вважається вихідним процесом стратегічного управління, тому що він забезпечує базу для визначення місії і цілей фірми, а також для вироблення стратегій поведінки, що помагає фірмі виконати місію і досягнути своїх цілей.

Аналіз середовища передбачає вивчення трьох його частин:

- 1) макрооточення;
- 2) безпосереднє оточення;
- 3) внутрішнє середовище.

**Аналіз макрооточення** містить у собі вивчення впливу таких компонентів середовища, як:

- ✓ стан економіки;
- ✓ правове регулювання і управління;
- ✓ політичні процеси;
- ✓ природне середовище і ресурси;
- ✓ соціальні і культурні складові суспільства;
- ✓ науково-технічний і технологічний розвиток суспільства; інфраструктура і т.ін.

**Безпосереднє оточення** аналізується за такими основними компонентами:

- покупці;
- постачальники;
- конкуренти;
- ринок робочої сили.

**Аналіз внутрішнього середовища** розкриває ті внутрішні можливості і той потенціал, на який може розраховувати фірма

в конкурентній боротьбі в процесі досягнення своїх цілей, а також допомагає більш правильно сформулювати місію і ліпше усвідомити мету підприємства. Обов'язково треба враховувати, що підприємство не тільки виробляє землевпорядну продукцію та надає послуги для оточення, але і забезпечує можливість існування своїм працівникам, надаючи їм роботу, можливість участі в прибутках, створюючи для них соціальні умови тощо.

Внутрішнє середовище аналізується за такими напрямками:

- кадри фірми, їхній потенціал, кваліфікація, інтереси і т.ін.;
- організація управління;
- виробництво, яке має організаційні, операційні і техніко-технологічні характеристики, наукові дослідження і розробки;
- фінанси фірми;
- маркетинг;
- організаційна культура.

**Визначення місії і цілей**, розглянуте як один із процесів стратегічного управління, складається з трьох підпроцесів, кожний із яких вимагає великої і винятково відповідальної роботи. Перший підпроцес полягає у визначенні місії фірми, що у концентрованій формі виражає сенс існування фірми, її призначення. Далі йде підпроцес визначення довгострокових цілей. Завершується ця частина стратегічного управління підпроцесом визначення короткострокових цілей. Визначення місії і цілей фірми приводить до того, що стає зрозумілим, навіщо функціонує фірма і до чого вона прагне. А знаючи це, можна правильно вибрати стратегію поведінки.

Після того, як визначена місія й мета, переходять до аналізу і вибору стратегії. Цей процес вважається серцевиною стратегічного управління. За допомогою спеціальних прийомів підприємство визначає, як воно буде досягати своєї мети і реалізовувати свою місію.

**Виконання стратегії** – критичний момент, тому що саме він, у разі успішного здійснення, приводить фірму до досягнення поставлених цілей. Дуже часто спостерігаються випадки, коли фірми виявляються не в змозі здійснити обрану стратегію. Це буває або тому, що неправильно був проведений аналіз і зроблені неправильні висновки, або тому, що відбулися

непередбачені зміни в зовнішньому середовищі. Однак часто стратегія не виконується і тому, що управління не може належно використати наявний у фірми потенціал для реалізації стратегії. Особливо це стосується використання трудового потенціалу.

**Оцінка і контроль виконання стратегії** землевпорядного підприємства є логічно останнім процесом, який здійснюється у стратегічному управлінні. Цей процес забезпечує стійкий зворотний зв'язок протягом часу, коли відбувається процес досягнення цілей.

Основними завданнями будь-якого контролю є:

- 1) визначення того, що і за якими показниками перевіряти;
- 2) здійснення оцінки стану контролюваного об'єкта, відповідно до прийнятих стандартів, нормативів або інших еталонних показників;
- 3) з'ясування причин відхилень, якщо такі виявляються в результаті проведеної оцінки;
- 4) здійснення коректування, якщо воно необхідне й можливе.

У випадку контролю виконання стратегій ці завдання набувають цілком визначеної специфіки, зумовленої тим, що стратегічний контроль спрямований на з'ясування того, якою мірою реалізація стратегій приводить до досягнення цілей фірми. Це принципово відрізняє стратегічний контроль від управлінського або оперативного контролю, тому що його не цікавить правильність виконання стратегічного плану, правильність здійснення стратегії або правильність виконання окремих робіт, функцій і операцій. Стратегічний контроль сфокусований на тому, чи можливо надалі реалізовувати прийняті стратегії і чи приведе їх реалізація до досягнення поставлених цілей. Коректування за результатами стратегічного контролю може стосуватися як стратегій, так і цілей фірми.

### **3.3. Аналіз середовища в стратегічному управлінні**

Будь-яке землевпорядне підприємство розміщене і функціонує в середовищі. Кожна дія всіх, без винятку, підприємств можлива лише в тому разі, якщо середовище допускає її здійснення. **Внутрішнє середовище** підприємства є

джерелом його життєвої сили. Воно містить той потенціал, який дає можливість підприємству функціонувати, а отже, існувати і виживати у визначеному проміжку часу. Але внутрішнє середовище може також бути і джерелом проблем, і навіть загибелі підприємства в тому разі, якщо воно не забезпечує необхідного функціонування підприємства.

**Зовнішнє середовище** – це джерело, яке живить підприємство ресурсами, необхідними для підтримки його внутрішнього потенціалу на належному рівні. Підприємство знаходиться в стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим собі можливість виживання. Але ресурси зовнішнього середовища не є безмежними. І на них претендує багато інших підприємств, що розташованих у цьому ж середовищі. Тому завжди існує можливість того, що підприємство не зможе одержати потрібні ресурси із зовнішнього середовища. Це може послабити його потенціал і призвести до багатьох негативних для підприємства наслідків. Завдання стратегічного управління полягає у забезпеченні такої взаємодії підприємства із середовищем, яка б допомагала йому підтримувати його потенціал на рівні, необхідному для досягнення його цілей і тим самим давала б можливість виживати в довгостроковій перспективі.

Для того, щоб визначити стратегію поведінки підприємства і втілити цю стратегію в життя, управління повинно мати поглиблене уявлення як про внутрішнє середовище підприємства, його потенціал і тенденції розвитку, так і про зовнішнє середовище, тенденції його розвитку і місце, яке займає в ньому підприємство. При цьому і внутрішнє середовище, і зовнішнє оточення вивчаються стратегічним управлінням насамперед для того, щоб розкрити загрози і можливості, які підприємство повинно враховувати при визначенні своїх цілей і при їхньому досягненні.

### **3.4. Аналіз зовнішнього середовища**

Зовнішнє середовище в стратегічному управлінні землевпорядного підприємства розглядається як сукупність двох відносно самостійних підсистем: макрооточення і безпосереднього оточення.

**Макрооточення** створює загальні умови середовища перебування підприємства. У більшості випадків макрооточення не має специфічного характеру стосовно окремо взятого підприємства. Однак ступінь впливу стану макрооточення на різні підприємства різний. Це пов'язано як із розходженнями у сферах діяльності підприємств, так і з розходженнями у внутрішньому потенціалі підприємств.

Вивчення економічного компонента макрооточення допомагає зрозуміти те, як формуються і розподіляються ресурси. Воно передбачає аналіз таких характеристик, як величина валового національного продукту, темп інфляції, рівень безробіття, відсоткова ставка, продуктивність праці, норми оподаткування, платіжний баланс, норма нагромадження і т.ін. При вивченні економічного компонента важливо звертати увагу на такі фактори, як загальний рівень економічного розвитку, використання земельних і природних ресурсів, клімат, тип і рівень розвиненості конкурентних відносин, структура населення, рівень освіти, робочої сили і величина заробітної плати.

Аналіз **правового регулювання**, який передбачає вивчення законів та інших нормативних актів, котрі встановлюють правові норми і рамки відносин, дає підприємству можливість визначити для себе допустимі межі дій у взаєминах з іншими суб'єктами права і прийнятні методи відстоювання власних інтересів. Вивчення правового регулювання не повинно зводитися лише до вивчення змісту правових актів. Важливо звертати увагу на такі аспекти правового середовища, як дієвість правової системи, традиції, які склалися у цій галузі, і процесуальна сторона практичної реалізації законодавства.

**Політична складова** макрооточення повинна вивчатися найперше для того, щоб мати чітке уявлення про наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства і про засоби, за допомогою яких держава має намір втілювати в життя свою політику. Вивчення політичного компонента повинно концентруватися на з'ясуванні того, які програми намагаються втілити в життя різні партійні структури, які групи лобіювання існують в органах державної влади, яке становлення в уряді стосовно різних галузей економіки і регіонів країни, які зміни в

законодавстві і правовому регулюванні можливі в результаті ухвалення нових законів і нових норм, які регулюють економічні процеси. При цьому важливо усвідомити такі базові характеристики політичної підсистеми, як: яка політична ідеологія визначає політику уряду, наскільки стабільний уряд, наскільки він спроможний проводити свою політику, який ступінь суспільного невдоволення і наскільки сильні опозиційні політичні структури, щоб, використовуючи це невдоволення, захопити владу.

Вивчення *соціального компонента* макрооточення спрямоване на те, щоб усвідомити вплив на бізнес таких соціальних явищ і процесів, як:

- ставлення людей до роботи і якості життя;
- існуючі в суспільстві звичаї і віросповідання;
- переважаючі людські цінності;
- демографічні структури суспільства, ріст населення, рівень освіти, мобільність людей або готовність до зміни місця проживання і т.ін.

Значення соціального компонента дуже важливе, бо він є все—проникаючим, що впливає як на інші компоненти макрооточення, так і на внутрішнє середовище підприємства. Соціальні процеси змінюються відносно повільно. Однак якщо відбуваються певні соціальні зміни, то вони призводять до багатьох дуже суттєвих змін в оточенні підприємства. Тому підприємство повинно уважно відслідковувати можливі соціальні зміни.

Аналіз *технологічного компонента* дає змогу вчасно побачити можливості, які розвиток науки і техніки відкриває для виробництва нової науково-технічної і технічної продукції, для модернізації технології виготовлення і збуту продукції. Прогрес науки і техніки відкриває величезні можливості і має не менш величезні загрози для фірм. Багато підприємств не в змозі побачити нові перспективи, які відкриваються, тому що технічні можливості для здійснення докорінних змін переважно створюються за межами галузі, в якій функціонують. Спізнившись із модернізацією, вони втрачають свою частку ринку, що може призвести до вкрай негативних наслідків для них.



Вивчаючи різні компоненти макрооточення, дуже важливо мати на увазі два наступні моменти.

По-перше, це те, що усі компоненти макрооточення перебувають в стані сильного взаємовпливу. Зміни в одному з компонентів обов'язково призводять до того, що відбуваються зміни в інших компонентах макрооточення. Тому їхнє вивчення й аналіз повинні здійснюватися не окремо, а системно, з відстеженням не лише власне змін в окремому компоненті, але й зі з'ясуванням того, як ці зміни позначаються на інших компонентах макрооточення.

По-друге, це те, що ступінь впливу окремих компонентів макрооточення на різні підприємства різний. Зокрема, ступінь впливу виявляється по-різному, залежно від розміру підприємства, його галузевої належності, територіального розташування і т.ін. Наприклад, вважається, що великі підприємства більше залежні від макрооточення, ніж дрібні. Щоб враховувати це при вивченні макрооточення, підприємство повинно визначити для себе, які із зовнішніх факторів, що належить до кожного з компонентів макрооточення, значно впливають на його діяльність. Крім цього, підприємство повинно скласти список тих зовнішніх факторів, що є потенційними носіями загроз для підприємства. Також необхідно мати список тих зовнішніх факторів, зміни в яких можуть відкрити додаткові можливості для підприємства.

Для того, щоб землевпорядне підприємство могло результативно вивчати стан компонентів макрооточення, повинна бути створена спеціальна система відстеження зовнішнього середовища. Дана система повинна здійснювати як спеціальні спостереження, пов'язані з певними особливими подіями, так і регулярні (здебільшого не рідше ніж один раз на рік) спостереження за станом важливих для підприємства зовнішніх факторів. Спостереження можуть здійснюватися різними способами. Найпоширеніші такі:

- аналіз матеріалів, опублікованих у книгах, журналах і інших інформаційних виданнях;
- участь у професійних конференціях;
- аналіз досвіду діяльності підприємств у галузі землеустрою, земельного кадастру, ГІС-технологій тощо;

- вивчення думки працівників підприємства;
- проведення внутрішньоорганізаційних зборів і обговорень.

Вивчення компонентів макрооточення не повинно завершуватися лише констатацією того, в якому стані вони перебували раніше або в якому стані вони перебувають зараз. Необхідно також розкрити тенденції, характерні для зміни стану окремих важливих факторів і спробувати передбачити напрям розвитку цих факторів, щоб прогнозувати загрози, які можуть очікувати підприємство, і можливості, які можуть відкритися перед ним у майбутньому.

Система аналізу макрооточення дає необхідний ефект, якщо воно підтримується вищим керівництвом і дає йому необхідну інформацію, і якщо воно тісно пов'язане із системою планування на підприємстві і, нарешті, якщо робота аналітиків, які працюють у цій системі, поєднується з роботою фахівців зі стратегічних питань, спроможних простежити зв'язок між даними про стан макрооточення і стратегічними завданнями підприємства й оцінювати цю інформацію з позицій зору загроз та додаткових можливостей реалізації стратегії підприємства.

Вивчення **безпосереднього оточення** землевпорядного підприємства спрямоване на аналіз стану тих складових зовнішнього середовища, з якими підприємство перебуває у безпосередній взаємодії. При цьому важливо, що підприємство може впливати на характер і зміст цієї взаємодії, тим самим може активно брати участь у формуванні додаткових можливостей і запобігати появі загроз в його подальшому існуванні.

Аналіз **покупців землевпорядної і земельно-кадастрової документації як компонента безпосереднього оточення** підприємства насамперед має своїм завданням складання переліку тих, хто купує документацію або інформацію, яка реалізується підприємством. Вивчення покупців допомагає підприємству краще усвідомити те, яка продукція буде популярною серед покупців, на який обсяг реалізації може розраховувати підприємство, якою мірою покупці схвалюють продукцію саме даного підприємства, наскільки можливо розширити коло потенційних покупців, що очікує продукцію в майбутньому тощо.

Профіль покупця може бути складений за такими характеристиками:

- географічне місце розташування покупця;
- демографічні характеристики покупця, такі як сфера діяльності, вік, освіта тощо;
- соціально-психологічні характеристики покупця, які відображають його статус в суспільстві, стиль поведінки і т.ін.;
- ставлення покупця до продукції, яка вказує, чому він купує дану продукцію, чи є він сам користувачем продукції, як її оцінює і т.п.

Вивчаючи покупця, фірма також з'ясовує для себе, наскільки сильні його позиції стосовно неї в процесі торгу. Якщо, наприклад, покупець має обмежену можливість у виборі продавця потрібної йому продукції, то його можливість торгуватися значно ослаблена. Якщо ж навпаки, то продавець повинен шукати заміну даному покупцеві іншим, котрий мав би менше можливості у виборі продавця. Торговельна сила покупця залежить, наприклад, також від того, наскільки важлива для нього якість продукції, яка купується. Існує чимало ряд факторів, які визначають торговельну силу покупця, що обов'язково повинні бути розкриті і вивчені в процесі аналізу покупця. До таких факторів належать:

- співвідношення ступеня залежності покупця від продавця зі ступенем залежності продавця від покупця;
- обсяг закупівель, здійснюваних покупцем;
- рівень інформованості покупця;
- наявність зміни продукції;
- вартість для покупця переходу до іншого продавця;
- визнання покупцями ціни, яка залежить від загальної вартості здійснюваних ним закупівель, його орієнтації на визначений вид продукції, наявність певних вимог до її якості, його прибутку, системи стимулювання і відповідальності осіб, що приймають рішення про покупку.

Аналіз **постачальників** спрямований на виявлення тих аспектів у діяльності суб'єктів, які постачають підприємству різні інформаційні та сировинні ресурси, фінанси, техніку тощо,

від яких залежать ефективність роботи підприємства, собівартість і якість виробленої ним продукції.

Постачальники матеріалів і комплектуючих виробів, якщо вони мають велику силу, можуть поставити підприємство в дуже сильну залежність від себе. Тому при виборі постачальників дуже важливо глибоко і всебічно вивчити їхню діяльність і їхній потенціал для того, щоб зуміти налагодити такі відносини з ними, що забезпечували б підприємству максимум сили у взаємодії з постачальниками. Конкурентну силу постачальника визначають такі фактори:

- рівень спеціалізованості постачальника;
- величина вартості переключення для постачальника на інших клієнтів;
- ступінь спеціалізованості покупця в придбанні визначених ресурсів;
- концентрованість постачальника на роботі з конкретними клієнтами;
- важливість для постачальника обсягу продажів.

При вивченні постачальників матеріалів і комплектуючих насамперед варто звертати увагу на такі характеристики їхньої діяльності:

- вартість товару, який постачається;
- гарантію якості товару, який постачається;
- часовий графік постачання товарів;
- пунктуальність і обов'язковість виконання умов постачання товару.

Вивчення конкурентів, тобто тих, з ким землевпорядному підприємству доводиться боротися за ресурси, які воно прагне одержати із зовнішнього середовища, щоб забезпечити своє існування, займає особливе і дуже важливе місце в стратегічному управлінні. Дане вивчення спрямоване на те, щоб виявити слабкі і сильні сторони конкурентів і на базі цього створювати свою стратегію конкурентної боротьби. Конкурентне середовище формується не тільки внутрішньогалузевими конкурентами, котрі виробляють аналогічну продукцію і реалізують її на тому самому ринку. Суб'єктами конкурентного середовища є також фірми, які

можуть увійти на ринок, а також фірми, які виробляють продукцію, асортимент якої змінюється. Крім них, на конкурентне середовище підприємства впливають покупці і постачальники, які мають можливості до торгу, можуть помітно послабити позицію підприємства на полі конкуренції.

Багато фірм не приділяють належної уваги можливій загрозі з боку «прибулих» і тому програють у конкурентній боротьбі тим, які щойно прийшли на їхній ринок. При цьому дуже важливо пам'ятати про це і заздалегідь створювати бар'єри на шляху входження потенційних «прибулих». Такими бар'єрами можуть бути поглиблена спеціалізація у виробництві продукції, низькі витрати за рахунок економії від великого обсягу виробництва, контроль над каналами розподілу, використання локальних особливостей, що дають перевагу в конкуренції, і т.ін. Однак кожний із цих заходів виявляється діючим лише тоді, якщо він є реальним бар'єром для «прибулого». Тому дуже важливо добре знати те, які бар'єри можуть зупинити або перешкодити потенційному «прибулому» вийти на ринок, і споруджувати саме ці бар'єри.

Дуже велику конкурентну силу мають виробники нової продукції. Особливість трансформації ринку у випадку появи нової продукції полягає в тому, що якщо ринок був переповнений старою продукцією, то вона важко піддається оновленню. Для заміни аналогічної продукції підприємство повинно мати достатній потенціал, щоб перейти до створення нової продукції.

Аналіз ринку робочої сили спрямований на те, щоб виявити його потенційні можливості в забезпеченні підприємства кадрами, необхідними для розв'язання своїх завдань. Підприємство повинно вивчати ринок робочої сили як з погляду наявності на ньому кадрів необхідної спеціальності і кваліфікації, необхідного рівня виробничої ланки, необхідного віку, статі і т.ін., так і з погляду вартості робочої сили.

### **3.5. Аналіз внутрішнього середовища**

**Внутрішнє середовище** землевпорядного підприємства – це та частина загального середовища, яка розміщена в рамках підприємства. Воно виявляє постійний і найбезпосередніший вплив на функціонування підприємства. Внутрішнє середовище

має кілька зрізів, кожний з яких включає набір ключових процесів і елементів підприємства, стан яких у сукупності визначає той потенціал і ті можливості, які має підприємство.

**Кадровий зріз** внутрішнього середовища охоплює такі процеси, як:

- взаємодія менеджерів і робітників;
- набір, навчання і просування кадрів;
- оцінка результатів праці і стимулювання;
- створення і підтримка відносин між працівниками тощо.

**Організаційний зріз** містить:

- комунікаційні процеси;
- організаційні структури; норми, правила, процедури;
- розподіл прав і відповідальності;
- ієрархію підпорядкування.

**У виробничий зріз** входять:

- виготовлення продукції, постачання і ведення складського господарства;
- обслуговування технологічного парку;
- здійснення досліджень і розробок.

**Маркетинговий зріз** внутрішнього середовища підприємства охоплює всі ті процеси, котрі пов'язані з реалізацією продукції. Це стратегія продукції, стратегія ціноутворення, стратегія просування продукту на ринку, вибір ринків збуту і систем розподілу. **Фінансовий зріз** містить процеси, пов'язані із забезпеченням ефективного використання і руху грошових коштів на підприємстві. Зокрема це підтримка ліквідності й забезпечення прибутковості, створення інвестиційних можливостей і т.ін.

Внутрішнє середовище повністю пронизується **організаційною культурою**, що так само, як перераховані вище зрізи, повинна піддаватися найретельнішому вивченню в процесі аналізу внутрішнього середовища підприємства.

Організаційна культура може сприяти тому, що підприємство виступає сильною структурою, яка стійко виживає в конкурентній боротьбі. Але може бути і так, що організаційна культура послаблює підприємство, не даючи йому успішно розвиватися навіть у тому разі, якщо воно має високий техніко-

технологічний і фінансовий потенціал. Особлива важливість аналізу організаційної структури для стратегічного управління полягає в тому, що вона не лише визначає відносини між людьми на підприємстві, але і впливає на те, як підприємство налагоджує свою взаємодію із зовнішнім оточенням, як ставиться до своїх клієнтів і які методи вибирає для ведення конкурентної боротьби.

Оскільки організаційна культура не має чітко вираженого вияву, її складно вивчати. Однак є кілька постійних моментів, які необхідно з'ясувати для того, щоб спробувати вказати на слабкі й сильні сторони, які організаційна культура додає землевпорядному підприємству.

Інформацію про організаційну культуру можна одержати з різних публікацій, у яких підприємство представляє себе. Для підприємств із сильною організаційною культурою характерне підкреслення важливості людей, які працюють на ньому. Такі підприємства в публікаціях про себе приділяють велику увагу поясненню своєї фірмової філософії, пропаганді цінностей. Водночас для підприємств зі слабкою організаційною культурою характерне прагнення в публікаціях говорити про формальні організаційні й кількісні аспекти діяльності.

Уявлення про організаційну культуру дає спостереження того, як працівники працюють на своїх робочих місцях, як вони спілкуються один з одним, яким питанням вони віддають перевагу в розмовах. Також розуміння організаційної культури може бути поліпшене, якщо ознайомитися з тим, як побудована система кар'єри на підприємстві і які критерії служать для просування працівників. У випадку, якщо на підприємстві працівники просуваються швидко та за результатами індивідуальних досягнень, можна припустити, що існує слабка організаційна культура. Якщо ж кар'єра працівників має довгостроковий характер і переваги при просуванні віддаються вмінню добре працювати в колективі, то таке підприємство має явні ознаки сильною організаційної культури.

Розумінню організаційної культури сприяє вивчення того, чи існують на підприємстві стійкі закони, неписані норми поведінки, ритуальні заходи, перекази, герої і т.ін., наскільки про це інформовано всіх працівників підприємства і наскільки

серйозно вони ставляться до всього цього. Якщо працівники добре інформовані про історію підприємства, серйозно і з повагою ставляться до правил, ритуалів і організаційних символів, то можна припустити з високим ступенем вірогідності, що підприємство має сильну організаційну культуру.

Для того, щоб успішно виживати в довгостроковій перспективі, підприємство повинно вміти прогнозувати те, які труднощі можуть виникнути на його шляху в майбутньому, і те, які нові можливості можуть відкритися для нього. Тому стратегічне управління, вивчаючи зовнішнє середовище, зосереджує увагу на з'ясуванні того, які загрози і які можливості приховує зовнішнє середовище.

Щоб успішно упоратися із загрозами і дієво використовувати можливості, аж ніяк не досить тільки одного знання про них. Можна знати про загрозу, але не мати можливості протистояти їй і зазнати поразки. Також можна знати про нові можливості, які відкриваються, але не мати потенціалу для їхнього використання і, отже, не зуміти їх застосовувати. Сильні й слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства так само, як загрози і можливості, визначають умови успішного існування підприємства. Тому стратегічне управління при аналізі внутрішнього середовища цікавить виявлення саме того, які сильні й слабкі сторони мають окремі складові підприємства і підприємство загалом.

Підсумовуючи вищесказане, можна констатувати, що аналіз середовища і те, як він проводиться в стратегічному управлінні, спрямований на виявлення загроз і можливостей, які можуть виникнути у зовнішньому середовищі стосовно підприємства, а також сильних і слабких сторін, які має підприємство. Саме для виконання цього завдання і розроблені визначені прийоми аналізу середовища, які застосовуються в стратегічному управлінні.

Використовуваний для аналізу середовища метод SWOT (аббревіатура складена з перших букв англійських слів: сила, слабкість, можливості і загрози) – це досить широко визнаний підхід, який дає змогу здійснити спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища. Застосовуючи метод SWOT, вдається



установити лінії зв'язку між силою і слабкістю, властивими землевпорядному підприємству, і зовнішніми загрозами та можливостями. Методологія SWOT припускає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, а потім – визначення ланцюгових зв'язків між ними, котрі надалі можуть бути використані для формулювання стратегії підприємства.

Спочатку, з урахуванням конкретної ситуації, в якій перебуває землевпорядне підприємство, складається список його слабких і сильних сторін, а також загроз і можливостей. Після того, як складений конкретний список слабких і сильних сторін підприємства, а також загроз і можливостей, настає етап установлення зв'язків між ними. Для встановлення цих зв'язків складається матриця SWOT, (рис. 7).

Ліворуч виділяються два розділи (сильні сторони, слабкі сторони), в які відповідно вносяться всі виявлені на першому етапі аналізу сильні і слабкі сторони організації. У верхній частині матриці також виділяються два розділи (можливості і загрози), в які вносяться всі виявлені можливості і загрози.

	Можливості 1. 2. 3.	Загрози 1. 2. 3.
Сильні сторони 1. 2. 3.	ПОЛЕ "СІМ"	ПОЛЕ "СІЗ"
Слабкі сторони 1. 2. 3.	ПОЛЕ "СЛМ"	ПОЛЕ "СЛЗ"

Рис. 7. Матриця SWOT

На перетині розділів утворюються чотири поля: поле «СІМ» (сила і можливості); поле «СІЗ» (сила і загрози); поле «СЛМ» (слабкість і можливості); поле «СЛЗ» (слабкість і загрози). На кожному з цих полів дослідник повинен розглянути всі можливі парні комбінації й виділити ті, котрі повинні бути враховані при розробці стратегії поведінки підприємства. Для тих пар, які обрані з поля «СІМ», потрібно розробляти стратегію щодо використання сильних сторін підприємства для того, щоб одержати віддачу від можливостей, котрі з'явилися у зовнішньому середовищі. Для тих пар, які виявилися на полі «СЛМ», стратегія повинна бути побудована так, щоб за рахунок можливостей, які з'явилися, спробувати подолати наявні на підприємстві слабкості.

Якщо пари розміщені на полі «СІЗ», то стратегія повинна припускати використання сили підприємства для усунення загроз. Нарешті, для пар, котрі знаходяться на полі «СЛЗ», підприємство повинне виробити таку стратегію, яка б допомогла б йому як позбутися слабкості, так і спробувати запобігти навислій над ним загрозі.

Виробляючи стратегії, варто пам'ятати, що можливості і загрози можуть переходити у свою протилежність. Так, невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використовує конкурент. Або навпаки, вдало відвернена загроза може створити на підприємстві додаткову сильну сторону в тому випадку, якщо конкуренти не усунули цю ж загрозу.

Для успішного застосування методології SWOT – аналізу оточення підприємства важливо вміти не тільки визначати загрози й можливості, але і спробувати оцінити їх з погляду важливості для підприємства врахування в стратегії своєї поведінки усіх з виявлених загроз і можливостей.

Для оцінки можливостей застосовується метод позиціонування кожної конкретної можливості на матриці можливостей (рис. 8).

		Сильний вплив	Помірний вплив	Малий вплив
Вірогідність використання можливостей	Висока вірогідність	ПОЛЕ "ВС"	ПОЛЕ "ВП"	ПОЛЕ "ВМ"
	Середня вірогідність	ПОЛЕ "СС"	ПОЛЕ "СП"	ПОЛЕ "СМ"
	Низька вірогідність	ПОЛЕ "НС"	ПОЛЕ "НП"	ПОЛЕ "НМ"

Рис. 8. Матриця можливостей

Дана матриця будується в такий спосіб: зверху відкладається ступінь впливу можливості на діяльність підприємства (сильний вплив, помірний вплив, малий вплив); збоку відкладається вірогідність того, що підприємство зможе скористатися з можливості (висока вірогідність, середня вірогідність, низька вірогідність).

Отримані всередині матриці дев'ять полів можливостей мають різне значення для підприємства. Можливості, які потрапляють на поля «ВС», «ВП» і «СС», мають велике значення для підприємства, і їх треба обов'язково використовувати. Можливості ж, котрі потрапляють на поля «СМ», «НП» і «НМ», практично не варті уваги підприємства. Щодо можливостей, котрі потрапили на поля, які залишилися, керівництво повинне прийняти позитивне рішення про їх використання, якщо на підприємстві є достатньо ресурсів.

Схожа матриця складається для оцінки загроз (рис. 9).

		Руйнування	Критичний стан	Тяжкий стан	Легкі удари
Вірогідність реалізації загроз	Висока вірогідність	ПОЛЕ "ВР"	ПОЛЕ "ВК"	ПОЛЕ "ВТ"	ПОЛЕ "ВЛ"
	Середня вірогідність	ПОЛЕ "СР"	ПОЛЕ "СК"	ПОЛЕ "СТ"	ПОЛЕ "СЛ"
	Низька вірогідність	ПОЛЕ "НР"	ПОЛЕ "НК"	ПОЛЕ "НТ"	ПОЛЕ "НЛ"

Рис. 9. Матриця загроз

Зверху відкладаються можливі наслідки для підприємства, до яких може призвести реалізація загрози (руйнування, критичний стан, важкий стан, «легкі удари»). Збоку відкладається вірогідність того, що загроза буде реалізована (висока вірогідність, середня вірогідність, низька вірогідність).

Ті загрози, які потрапляють на поля «ВР», «ВК» і «СР», дуже небезпечно для підприємства і вимагають негайного й обов'язкового усунення. Загрози, які потрапили на поля «ВТ», «СК» і «НР», також повинні перебувати в полі зору вищого керівництва і бути усунуті в першорядному порядку. Щодо загроз на полях «НК», «СТ» і «ВЛ», то тут потрібний уважний і відповідальний підхід до їхнього усунення.

Ті загрози, які потрапили на поля, що залишилися, також не повинні випадати з поля зору керівництва підприємства. У цьому разі повинно здійснюватись уважне відстеження їхнього розвитку, хоча при цьому не ставиться завдання їх першорядного усунення.

Поряд із методами вивчення загроз, можливостей, сили і слабкості підприємством для аналізу середовища може бути застосований метод складання його профілю. Даний метод зручно застосовувати для складання профілю окремо

макрооточення, безпосереднього оточення і внутрішнього середовища. За допомогою **методу складання профілю середовища** вдається оцінити відносну значущість для організації окремих факторів середовища.

Метод складання профілю середовища полягає в такому. У таблицю профілю середовища (табл. 1) вписуються окремі фактори середовища. Кожному з факторів експертним способом дається:

Таблиця 1

### Профіль середовища

Фактори середовища	Важливість для галузі А	Вплив на підприємство В	Спрямова-ність впливу С	Ступінь важливості D=A B C

- **оцінка його важливості для галузі** за шкалою: 3 – сильне значення, 2 – помірне значення, 1 – слабке значення;
- **оцінка його впливу на підприємство** за шкалою: 3 – сильний вплив, 2 – помірний вплив, 1 – слабкий вплив, 0 – відсутність впливу;
- **оцінка спрямованості впливу** за шкалою: +1 – позитивна спрямованість, -1 – негативна спрямованість.

Далі всі три експертні оцінки перемножуються, і виходить інтегральна оцінка, яка показує ступінь важливості фактора для підприємства. За цією оцінкою керівництво може визначити, які з факторів середовища мають відносно важливіше значення для їх підприємства і, отже, варті найбільшої уваги, а які фактори привертають меншу увагу.

Отже, аналіз середовища – дуже важливий для вироблення стратегії землевпорядного підприємства і дуже складний процес, який вимагає уважного відстеження процесів, які відбуваються в середовищі, оцінки факторів і встановлення зв'язку між факторами і тими сильними і слабкими сторонами, а також можливостями і загрозами, котрі закладені в зовнішньому середовищі. Очевидно, що, не знаючи середовища, підприємство не зможе існувати. Однак воно не пливе в оточенні, як човен без керма, весел або вітрил. Підприємство вивчає середовище, щоб забезпечити

собі успішне просування до своїх цілей. Тому в структурі процесу стратегічного управління після аналізу середовища визначають місце підприємства і його цілі.

***Завдання й запитання для контролю знань***

1. У чому суть стратегічного управління ?
2. Розкрийте зміст системи стратегічного управління.
3. Проаналізуйте зовнішнє середовище підприємства в менеджменті.
4. Вкажіть економічні чинники при аналізі зовнішнього середовища.
5. Назвіть політичні чинники при аналізі зовнішнього середовища.
6. Які ринкові чинники при аналізі зовнішнього середовища.
7. Охарактеризуйте соціальні чинники при аналізі зовнішнього середовища.
8. Сформулюйте чинники конкуренції при аналізі зовнішнього середовища.
9. Дайте аналіз внутрішнього середовища підприємства.

---

---

## РОЗДІЛ 4. ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ

---

### 4.1. Загальні функції підприємства

Функціонування землевпорядного підприємства, як і будь-якого іншого, означає, що в його рамках люди здійснюють визначені дії, спрямовані як на взаємодію із зовнішнім середовищем, так і на внутрішню організаційну. Перший тип взаємодії – це рольовий розподіл функцій підприємства. Тут функція виступає у своїй соціальній інтерпретації і є частиною тієї загальної ролі, яку виконує будь-яке підприємство в системі суспільства, тобто в системі більш високого рівня організації.

Вперше функції підприємства були виділені й описані французьким практиком і вченим А. Файолем у його праці «Загальне і промислове управління» в 1916 р. Ускладнення взаємодії із зовнішнім оточенням дає змогу говорити нині вже про значно більшу кількість загальних функцій сучасного підприємства (табл. 2).

Таблиця 2

**Функції сучасного підприємства**

Основний використовуваний ресурс	Функції підприємства
Час	Планування
Споживач	Маркетинг
Бізнес	Підприємництво
Гроші	Фінанси
Люди	Організація
Технології	Виробництво
Ідеї	Інновація
Дані	Інформація
Культура	Соціальний розвиток

Кожна із зазначених загальних функцій є певним видом роботи з управління підприємством загалом. Це відносно самостійні ділянки роботи, які виділилися в процесі поділу праці в управлінні і мають об'єктивний характер (рис. 10).

**Поділ праці в управлінні, спеціалізація і комбінування різних управлінських робіт – процеси постійні.** Виділяються шість стадій даного процесу, які відповідають обсягам і складності управління підприємством.

**Перша стадія.** Обсяг управління невеликий, складність управлінських дій невисока, управляє той же працівник, що і виконує виробничі функції (менеджер землевпорядної групи, сектора; приватний підприємець).



Рис. 10. Поділ праці в управлінні: вертикальний і горизонтальний ріст підприємства

**Друга стадія.** Обсяг управлінської роботи вимагає виділення спеціального працівника, звільненого від виробничих функцій (менеджер відділу; відділення чи наукової або іншої частини підприємства).

**Третя стадія.** Обсяг роботи з управління зростає настільки, що виникає необхідність координації діяльності цих спеціальних працівників, виникає лінійна ієрархія (над групою менеджерів відділу з'являється заступник директора).

**Четверта стадія.** Подальший ріст обсягів і складності управлінської роботи вимагає спеціалізації управлінських працівників на виконанні окремих функцій, в управлінні з'являються фахівці: економісти, обліковці, контролери.

**П'ята стадія.** Обсяг роботи із загальних функцій і кількість працівників, зайнятих спеціальними роботами, збільшується і вимагає координації зусиль. З'являється необхідність в спеціалізованому менеджері для фахівців (головний інженер).



**Шоста стадія.** Розвиток управлінської діяльності приводить до необхідності об'єднання функціональної та лінійної ієрархій під **загальним керівництвом**. Управління стає спеціалізованим видом діяльності (директор підприємства).

Усі ці стадії існують одночасно і мають цілком визначене організаційне оформлення у формі різних посад і структурних підрозділів.

#### 4.2. Функція адміністрування

Файоллю належить ідея виділення функції адміністрування як одного з видів трудової діяльності з управління підприємством узагалі. Роль адміністрування в загальному управлінні підприємством була визначена ним у такий спосіб: передбачати, організувати, керувати, координувати, контролювати. Сьогодні цей перелік виглядає у вигляді наступного логічного ланцюга (табл. 3), який і повинен бути покладений в основу менеджменту в землевпорядкуванні.

Таблиця 3

#### Зміст функцій адміністрування

Складова функція	Дії з реалізації даної функції
Встановлення цілей	Визначення майбутнього стану підприємства
Розробка стратегії	Визначення способів досягнення мети
Планування роботи	Визначення завдань конкретним виконавцям
Проектування роботи	Визначення робочих функцій виконавців
Мотивування до роботи	Цілеспрямований вплив на працівника
Координація роботи	Узгодження зусиль виконавців
Облік і оцінка роботи	Вимірювання результатів і їх аналіз
Контроль роботи	Порівняння результатів із цілями
Зворотний зв'язок	Коректування цілей

#### 4.3. Аналіз функцій управління підприємством і менеджменту

Функція – це певний вид управлінської діяльності, об'єктивно необхідної для забезпечення цілеспрямованої дії.

**Функції управління** – це відносно самостійні, спеціалізовані і відособлені ділянки управлінської діяльності.

Функціональна область – сфера діяльності в управлінні, в якій об'єднані зусилля певної кількості працівників для

виконання визначеної функції. Наприклад, функція планування – плановий відділ (сектор, група), це і є функціональна область.

Функції класифікуються за певними ознаками: за змістом процесу управління; за напрямками виробничої або управлінської діяльності. Функції за змістом процесу управління поділяються на три напрями:

- 1) за елементами процесу управління;
- 2) за етапами управлінського типу;
- 3) за часом.

Функції за напрямками виробничої діяльності поділяються на:

- 1) технічна;
- 2) технологічна;
- 3) комерційна;
- 4) фінансова;
- 5) інноваційна;
- 6) економічна;
- 7) якісна;
- 8) інші.

Функції за напрямками управлінської діяльності у сфері управління земельними ресурсами поділяються на:

1. збір і аналіз даних про об'єкт управління: вивчення властивостей землі (польові обстеження, інвентаризація земель), ведення земельного кадастру (реєстрація, облік), оцінка і моніторинг земель, створення і ведення земельно-інформаційних або геоінформаційних систем;
2. вироблення управлінських рішень: районування або зонування земель, прогнозування, планування і проєктування та охорони земель;
3. реалізація управлінського рішення: перерозподіл земель (вилучення і надання), організація і фінансування заходів щодо зміни властивостей землі, облаштування і оформлення землекористування, регулювання ринкового обороту земель, економічне стимулювання раціоналізації землекористування;
4. контроль за функціонуванням сформованого процесу і його коректування.

Функція управління, щоб вважатися такою, повинна мати чітко виражений зміст, розроблений процес здійснення й визначену структуру, у рамках якої завершується її організаційне відокремлення (табл. 4).

Таблиця 4

**Критерії існування функцій управління**

Характеристика ділянки діяльності з управління	Критерії існування функцій управління
Самостійність	Зміст
Спеціалізованість	Процес
Відособленість	Структура

Наприклад, більшості землевпорядних підприємств властиві ділянки діяльності за спеціалізацією землевпорядних робіт, земельно–кадастрових робіт, геодезичних робіт, інформаційного забезпечення управління земельними ресурсами тощо.

*Зміст функції* відповідає на запитання, які дії (набір дій) здійснюються в межах даної функції? Наприклад, функція планування землевпорядних робіт допускає, що на підприємстві здійснюються такі дії:

- 1) на основі вивчення зовнішнього середовища та інтересів основних землекористувачів формулюється місія підприємства;
- 2) виходячи з вимог ринку землевпорядних послуг та можливостей підприємства, встановлюються його цілі;
- 3) виходячи з установлених цілей підприємства і стану поза ним та внутрішнього середовища, визначаються альтернативні стратегії;
- 4) для реалізації стратегій на підприємстві розробляються політика і процедури, які встановлюють стандарти і норми в діях членів підприємства;
- 5) практична робота в підрозділах провадиться на основі оперативних планів;
- 6) плани підприємства і його частин забезпечуються системою показників і фінансових ресурсів для їх реалізації.

Загалом функція планування здійснюється в сучасних підприємствах на **двох рівнях: стратегічному й оперативному**. Стратегічний рівень планування оцінює майбутню життєздатність і рентабельність різних напрямів землевпорядної діяльності. Оперативне (піврічне та річне) планування залежить від стратегічного і формулюється досить детально і точно за змістом. Річний план – це оперативний документ, відповідно до якого за кожним напрямом діяльності підприємства визначається планований обсяг діяльності, складаються плани із залучення

робочої сили, плани капітальних вкладень та плани і графіки випуску нових видів землевпорядної продукції. Річний план деталізує плани виробництва і збуту поквартально і щомісячно.

**Процес реалізації функції** відповідає на запитання, яка логічна послідовність здійснюваних у рамках функції дій, що за чим повинно впливати, щоб функція виконувалася. Функція планування при стабільному ринку землевпорядних послуг має такий порядок дій (табл. 5).

Таблиця 5

**Орієнтовний порядок дій при здійсненні планування землевпорядних робіт**

Місяці передпланового року	Дії і події, які супроводжують процес планування
Березень–червень	Відділ планування вивчає ринок типів землекористування і конкурентне середовище, робить оцінку ділової активності, уточнює стратегію щодо ринків землевпорядних послуг, продукції, фінансів і т.ін. У червні передпланового року планові цілі, показники і пріоритети узгоджуються з бюджетними запитами та дослідженнями ринку
Липень	Проводиться обговорення з планування з активом підприємства. Вище керівництво підприємства представляє учасникам свої плани і стратегію. Учасники обговорюють пропозиції і вирішують, що необхідно зробити на нижніх рівнях
Серпень	Учасники обговорення (керівники підрозділів підприємства, головні спеціалісти і т.ін.) інтерпретують запропоновані планові завдання стосовно можливостей своїх підрозділів. Розробляється календарний план процесу оперативного планування
Вересень	Попередні планові завдання послідовно доводяться до всіх виробничих рівнів підприємства, закінчуючи виконавцем. На їх основі кожен підрозділ готує свої зустрічні пропозиції по кожному розділу плану. Дані повертаються наверх, де проводиться їх оцінка і визначається можливість досягнення цілей, поставлених вищим керівництвом
Жовтень	Керівники підрозділів проводять ще одну інтерпретацію планових пропозицій з керівництвом підприємства, вносять у плани необхідні зміни за узгодженням з нижчестоящими рівнями і затверджують плани своїх підрозділів
Листопад	Вище керівництво організації затверджує остаточний варіант плану підприємства
Грудень	Централізовані функціональні служби перевіряють готовність частин і підрозділів підприємства до виконання плану наступного року (наприклад, укладення договорів, достатній рівень кваліфікації робочої сили і т.ін.). Кожен працівник підприємства розробляє індивідуальний план роботи відповідно до плану підприємства, який впливає із його пріоритетів

Структура і склад плану підприємства має такі розділи:

- виробництво і реалізація продукції (перелік і обсяги продукції);
- технічний і організаційний розвиток (розвиток технологій і види нової продукції);
- підвищення ефективності виробництва (темпи зростання виробництва, продуктивності праці, прибутку і рентабельності);
- нормування роботи і матеріалів (норми витрат, собівартість);
- капітальні вкладення і інвестиції (обсяги, терміни і вартість нових потужностей і реконструкції старих);
- матеріально–технічне забезпечення (потреби в ресурсах);
- персонал і його оплата (структура і розвиток персоналу, системи оплати праці);
- собівартість, прибуток і рентабельність (системи витрат, ціни);
- системи матеріального стимулювання (фонди стимулювання і їх джерел, кредити, плата за фонди, амортизація тощо);
- фінансовий план (баланси, оподаткування, кредити, плата за фонди, амортизація і т.ін.);
- соціальний розвиток колективу (ціннісні орієнтації, норми поведінки, системи колективного користування тощо);
- охорона довкілля і праці (контроль за середовищем, оздоровлення працівників).

Отже, зміст, процес і структура функції є тими напрямками, за якими здійснюється її аналіз. Результати цього аналізу можуть бути основою для розвитку функції: виділення з неї нової функції або видалення через непотрібність даної функції з підприємства. Результати аналізу тієї чи іншої функції використовуються для проєктування видів і обсягів робіт та структури підприємства.

Управлінська функція здійснення процесу управління реалізується за певними напрямками, які можна визначити як функції менеджменту (рис. 11).

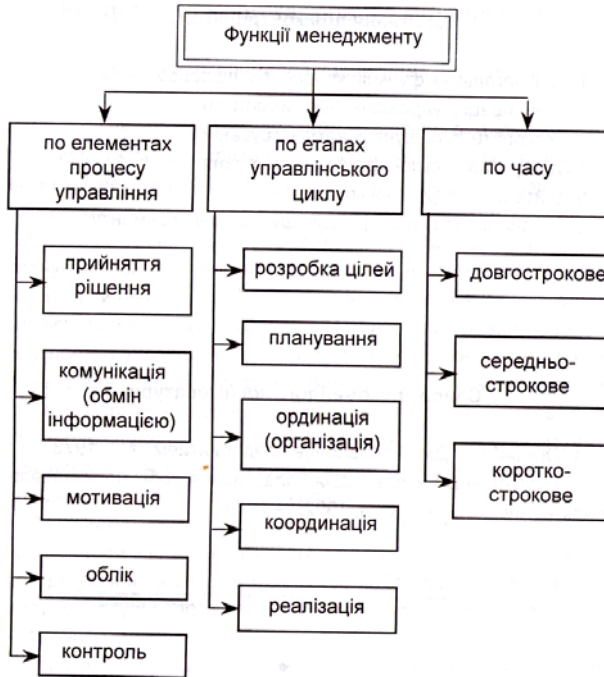


Рис. 11. Класифікація функцій менеджменту

***Завдання та запитання для контролю знань***

1. У чому суть загальних функцій управління підприємством?
2. Охарактеризуйте поділ праці в управлінні підприємством.
3. Розкрийте суть функції адміністрування.
4. У чому суть управлінської функції планування?
5. Дайте аналіз функцій управління.
6. Проаналізуйте класифікацію функцій менеджменту.

---

## РОЗДІЛ 5. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ З ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

---

### 5.1. Планування використання людських ресурсів підприємства

Організація раціонального планування використання людських ресурсів є запорукою ефективного функціонування підприємства. На думку закордонних фахівців, важливими аспектами прогнозування використання робочої сили на підприємстві треба вважати «фірмову кадрову політику», розробку етапів планування потреби у фахівцях різного профілю.

Фірмова кадрова політика повинна здійснюватися після структурного аналізу професійно-кваліфікаційного складу персоналу. Структурний аналіз персоналу базується на врахуванні рівня кваліфікації, вікового складу, тривалості виробничого стажу працівників, співвідношенні чоловіків і жінок, зайнятих на підприємстві. Іншим важливим елементом кадрової політики фірми є визначення ефективності використання робочого часу протягом трудового дня, коефіцієнта плинності робочої сили та ін. Дієвими засобами забезпечення припливу робочих кадрів є проведення конкурсів серед бажаючих обійняти вакантні місця й виділення стипендій здібним студентам вузів і коледжів.

Після структурного аналізу робочої сили здійснюється планування використання людських ресурсів на підприємстві. Спочатку складається баланс безпосередньої продуктивності праці, який визначає розмір трудозатрат, необхідних для виготовлення продукції. Потім встановлюється обсяг трудозатрат у період планування без урахування ступеня завершеності продукції, яка випускається. Зважаючи на кількість трудових днів, тривалість робочого дня й обсяг трудозатрат у розрахунку на одного працівника, можна легко встановити масштаби використання робочої сили на підприємстві.

Однак жодна фірма не ізольована від суспільства, тому виявлення потенційних можливостей суспільства щодо використання людських ресурсів – важлива умова коротко- і довгострокового планування фірмової кадрової політики. Тому

необхідний постійний аналіз прогнозів зайнятості в країні і на міжнародному ринку робочої сили.

Сучасний прогноз структури кадрів і робочого часу в розвинутих капіталістичних країнах вказує, що до 2040 року через комп'ютеризацію виробництва очікується зменшення загальної кількості зайнятих. Це зменшення стосуватиметься насамперед працівників, зайнятих у промисловості, і працівників багатьох галузей, які обслуговують населення. Скоротиться потреба службовців ряду професій при збільшенні попиту на працівників, які обслуговують нове канцелярське обладнання, сучасну обчислювальну та інформаційну техніку. Через зміни у виробничій інфраструктурі збільшиться частка працівників, зайнятих професійним обслуговуванням ринку землі та іншої нерухомості, землевпорядного виробництва, пов'язаного з інвестиціями та інноваціями, зросте потреба в спеціалістах із землевпорядкування із середньою та вищою освітою, обізнаних із новими технологіями.

Проблеми оптимізації планування й прогнозування використання людських ресурсів викликають необхідність зміни відносин до кадрової складової інформаційного обґрунтування рішень, прийнятих на всіх функціональних рівнях управління підприємством. Закордонними дослідниками звертається увага на труднощі взаєморозуміння між вищим керівництвом фірм і фахівцями з управління персоналом, які часом змушені обмежуватися пасивною позицією в підготовці найважливіших стратегічних рішень, успіх яких багато в чому визначається даними про персонал підприємства.

Для надання такої інформації і підвищення ролі фахівців з управління персоналом, у підготовці важливих стратегічних рішень пропонується налагодити регулярне інформаційне забезпечення управлінського персоналу підприємств за допомогою мінідоповідей, які містять питання звільнення персоналу (зокрема майбутні звільнення працівників за віком); узагальнені дані про понаднормові роботи і пов'язані з ними витрати; дані про недосконалість системи оплати праці, про підготовку і перепідготовку кадрів, про плинність кадрів тощо.



## 5.2. Комплектування штату

Експертами звертається увага менеджерів на помітне в останні роки посилення конкурентної боротьби фірм із залучення кваліфікованих кадрів і перспективних випускників вузів, управлінських працівників усіх рівнів. При цьому зазначається, що питання кадрового маркетингу великі підприємства в даний час вишують набагато успішніше, ніж дрібні й середні. У цьому їм певною мірою допомагають цільові довгострокові стратегії, які використовують такі інструменти, як виплата студентам стипендій, грошове заохочення дипломних робіт, надання студентам вузів робочих місць під час проходження практики, запрошення студентів на ярмарки, виставки, до участі в навчальних підприємницьких іграх. Названі заходи допомагають великим компаніям одержувати «адреси» молодих фахівців будь-якої кваліфікації, досягаючи тим самим значних кадрових переваг перед дрібними й середніми фірмами.

Консультанти рекомендують невеликим фірмам для розв'язування проблеми кадрового маркетингу об'єднуватися в так званій пул, у межах якого вони на основі загальних інтересів змогли б здійснювати цілеспрямовані підбір і підготовку персоналу. Дрібні й середні підприємства, які не мають великих підрозділів з роботи з персоналом, можуть також удаватися до послуг посередницьких фірм, які займаються кадровим набором. Наприклад, у США сформувалася, а в Україні формується мережа посередницьких фірм (бюро), основна функція яких – забезпечення підприємств тимчасовими працівниками. Підприємство-клієнт виплачує фірмі гонорар, куди входить зарплата працівника й оплата послуг фірми, а фірма-посередник відповідає за рівень кваліфікації працівника, його дисциплінованість і якість роботи. Основну частину тимчасових працівників (до 60 %) становлять секретарі, друкарки, оператори ЕОМ, діловоди, бухгалтери й агенти зі збуту. Заявки від підприємств-клієнтів надходять завчасно, не пізніше 1 – 2 днів до початку роботи. Але можливі екстрені випадки, коли необхідно знайти працівника протягом кількох годин, тому фірма повинна мати великий резерв тимчасових працівників. Середня чисельність персоналу такої фірми 80 осіб.

У США дуже розповсюджений ще один вид посередницьких послуг у роботі з персоналом – підбір менеджерів середньої ланки і вище. Наприклад, фірма «Менеджмент рекрутерс», яка спеціалізується на даному виді послуг, має понад 300 відділень по всій країні. Послуги, які надаються нею, досить високо оплачуються замовниками: у розмірі третини річного окладу кожного поставленого працівника. Для відбору двох менеджерів на тиждень через 8 працівників одного відділення фірми проходить за рік 50 тисяч осіб. Весь процес добору займає приблизно два місяці, а добір двох-трьох найбільш удалих претендентів здійснюється з 60 і більше кандидатів. Таких спеціалізованих фірм в одному Нью-Йорку існує кілька сотень.

Близькою проблематикою охоплені організації з управлінського консультування, де працюють різні фахівці: інженери, економісти, психологи і соціологи, але переважно випускники шкіл господарського управління (80 % у США і 60 % у Великій Британії). Підбір консультантів особливо ретельний. Наприклад, у США в консультаційній фірмі «Ті-ай» на 2,5 тис. працівників, які подали заяву, на роботу прийнято тільки 67, тобто відібрано менше 30 % кандидатів. У великій консультаційній фірмі «Маккензі» щороку виділяється 400 тис. доларів тільки на психологічну оцінку кандидатів. Консультації підприємствам з управління персоналом надаються за такими напрямками:

- розробка кадрової політики організації;
- вибір методів удосконалення управління персоналом;
- добір і розміщення кадрів;
- планування підвищення кваліфікації керівників, фахівців і виконавців;
- стимулювання й удосконалювання соціально-психологічного клімату та ін.

Консультант може також допомогти менеджеру сформувати навички ефективного спілкування з колективом, мотивації і стимулювання підлеглих тощо.

Основна мета консультативних фірм – надання допомоги в структурній перебудові підприємств і організацій, переведення

їхньої роботи на якісно вищий організаційний рівень. Середня оплата консультанта на Заході коливається від 300 до 1000 доларів на день, проте це вважається вигідним для замовника. У більшості випадків вартість консультативних послуг не перевищує 3 – 5 % принесеного ними економічного ефекту. Головним посередником на ринку праці в промислово розвинених країнах є державні служби працевлаштування.

Серед найтипівіших функцій служб із працевлаштування можна назвати такі:

1) реєстрація вільних робочих місць і безробітних, досягнення балансу між ними і спрямування безробітних за конкретними адресами;

2) профорієнтація і консультування з проблем зайнятості, підготовка і перепідготовка безробітних;

3) поширення інформації про ринок робочої сили, маркетинг послуг із працевлаштування;

4) надання активного сприяння спеціальним групам (інваліди, емігранти, випускники навчальних закладів та ін.), реєстрація осіб, яким видається дотація з безробіття.

Нині в Україні працює більш як тисяча землевпорядних організацій загальною чисельністю майже 10 тис. осіб. Водночас в них працює тільки майже 30 % фахівців землевпорядного профілю і геоінформаційних систем. Усі вони належать до дрібних і середніх. Служб добору кадрів немає. Тому зарубіжний досвід у цьому напрямі не завадить.

### 5.3. Методи добору персоналу

Кадрові служби застосовують у своїй діяльності різні методи добору персоналу. Наприклад, при доборі нових працівників в американських фірмах використовується *метод психологічного аналізу*, для чого від кандидата вимагають такі документи:

- анкету, заповнену вдома;
- лист-заяву, написану від руки (не більше 15 рядків);
- фотографії (анфас і профіль).

Фахівці кадрових служб піддають фотографії аналізу за допомогою фізіогномічних таблиць, які містять 198 окремих

ознак. Анкета і лист-заява кандидата на посаду піддаються, насамперед, графологічному аналізу, під час якого виділяються 238 ознак для характеристики особистісних параметрів претендента. Анкета містить 140 запитань, відповіді на які аналізуються не стільки за їх змістом, скільки з боку стилю й характеру викладу, де мимоволі виявляються особливості особистості кандидата. При підборі працівників за цим методом під належним приводом підприємці відмовляють до 80 % претендентів. У більшості закордонних компаній кожен кандидат піддається всебічному аналізу. На підбір одного кандидата в Японії витрачається до 48 люд.год., у США – до 16 - 18 люд.год. Широко розвинена мережа спеціальних оцінних пунктів, забезпечених кваліфікованим штатом і найсучаснішою апаратурою, розроблені численні психологічні тести. При зарахуванні на роботу менше уваги приділяється формальним знанням, а більше людським і діловим якостям кандидата. Щодо кожного кандидата наводять найретельніші відомості на його попередньому місці роботи. В Японії, наприклад, про кожного випускника університету при зарахуванні його на роботу представники компанії розмовляють з його колишніми професорами.

Найрозповсюджений методи при оцінці персоналу в японських корпораціях такі.

1) вивчення біографії, де основними аспектами аналізу виступають: а) сімейні відносини; б) характер освіти; в) фізичний розвиток; г) основні потреби й інтереси; д) особливості інтелекту; е) товариськість;

2) дані особистої справи, яка є своєрідним досьє, куди вносяться анкетні дані й відомості, отримані на підставі щорічних оцінок. За даними особистої справи прослідковується розвиток особистості працівника, на основі чого робляться висновки про його перспективи;

3) експертні оцінки з метою визначення здібностей і особистих якостей менеджера чи резерву на висування проводяться у формі спеціальних анкет, що заповнюються на оцінюваного вищі керівники, підлеглі і ті, які кожен заповнює сам на себе (тристороння оцінка кадрів). Звичайно така форма-анкета містить такі блоки:

а) здібності (спрямований на визначення професійних особливостей, необхідних для здійснення головних функцій управління: здатність приймати рішення; здатність планувати; здатність організувати людей; здатність здійснювати контроль за діяльністю підлеглих);

б) досвід роботи (включає підблоки: відповідність-невідповідність займаній посаді; якість професійної діяльності; спрямованість у майбутнє, план посадового просування);

в) розвиток, призначений для оцінки рис характеру і їхнього удосконалення (в анкеті наводяться 24 риси характеру: завзятість, оптимістичність, брутальність, скритність, балакучість, ретельність і т.ін.);

4) виконання письмових завдань: розробка проекту, підготовка ділового листа, складання доповіді та ін. Випробований або здає виконане завдання комісії експертів для наступної перевірки, або відразу після написання роботи доповідає її екзаменаторам;

5) усні іспити, які звичайно мають форму співбесіди, інтерв'ю, групових дискусій. Їх темами служать виробничі проблеми, типові для відповідної посади в апараті управління, яку обіймає випробовуваний.

Останнім часом у розвинених капіталістичних країнах одержали розвиток графологічні бюро, які проводять аналіз професійних і особистісних якостей працівників за їх почерком. Наприклад, у США подібних закладів уже сотні і вони перетворилися на справжню галузь бізнесу. Найавторитетніші компанії й урядові заклади довіряють графологам на підставі буквально кількох рядків, власноруч написаних кандидатами на високі посади, визначити їхні прагнення, ступінь самовладання та ініціативність і тим самим ймовірність успіху чи небезпеки невеликого вибору. Графологічний аналіз є для корпорацій і фірм простішим, дешевшим і, найголовніше надійним способом підбору, ніж традиційні психологічні тести.

У багатьох японських і західних компаніях з появою вакансій в апараті управління спочатку відбувається внутрішній конкурс на заміщення посади зі своїх працівників і тільки потім, у разі негативних результатів, запрошуються до участі в конкурсі фахівці зі сторони. Це поліпшує моральний клімат у

колективі, зміцнює віру у свою організацію. Велика увага приділяється роботі з резервом. В усіх великих фірмах існують так звані матриці переміщень, в яких знаходиться висвітлення дійсного положення кожного керівника, його можливі переміщення і ступінь готовності до обіймання наступної посади (готовий обійняти негайно; буде готовий через рік; буде готовий через два роки, але для цього необхідно підвищення кваліфікації з таких питань і т.ін.).

***Найважливішим елементом роботи з кадрами є переміщення керівників.*** Правильне, цілеспрямоване переміщення допомагає не тільки забезпечити відповідність працівника посаді, але і здолати застій і консерватизм у мисленні. В управлінській практиці компаній розвинених капіталістичних країн мають місце принаймні три типи переміщень керівників: по-перше, підвищення (чи пониження) у посаді з розширенням (чи зменшенням) кола посадових обов'язків, збільшенням (зменшенням) прав і підвищенням (зниженням) рівня діяльності; по-друге, підвищення рівня кваліфікації, що супроводжується дорученням керівнику складніших завдань, які не передбачають підвищення за посадою, але супроводжуються підвищенням зарплати; по-третє, зміна кола завдань і обов'язків, не викликана підвищенням кваліфікації, яка не зумовлює підвищення за посадою і зростання зарплати (ротація). Такого типу ротація сприяє розширенню кругозору, підвищенню і розширенню управлінської кваліфікації і, в кінцевому підсумку, до посадового зростання. Такий тип переміщень особливо характерний для Японії. В останні роки значно змінюються процедури оцінки: до них усе ширше залучаються самі працівники. Дослідження, проведені в корпорації «Дженерал електрик», виявили таке: близько 90 % керівників і 86 % підлеглих вважають, що «самооцінка», в обов'язковому порядку повинна враховуватися як складова частина оцінки загалом. Це, на думку опитаних, підвищить її ефективність, втягне працівників у процес управління, а сама оцінка перестане бути тільки вираженням думок керівників.

Методи добору керівних кадрів і їхнє удосконалювання перебувають нині в центрі уваги теорії і практики менеджменту. Опитування керівників багатьох корпорацій показало, що співбесіда є універсальним засобом оцінки ділових і особистісних якостей менеджера. Значний інтерес являє також

призначення на керівну посаду на підставі відгуків і рекомендацій. Набуває щораз більше поширення аналіз результатів використання біографічних даних (отриманих на підставі відповідей, які відображають основні етапи життєвого шляху майбутнього керівника), що свідчить про високий ступінь його вірогідності.

З огляду на значне поширення «словесних» методів підбору і розміщення персоналу, західні дослідники приділяють суттєву увагу вивченню типових помилок, які допускають кандидати на посаду під час співбесіди зі співробітниками відділу кадрів чи менеджерами. До таких помилок належать:

1. Недостатня підготовленість до співбесіди (кандидату варто мати попередню інформацію про майбутнє місце роботи і якомога активніше використовувати її в ході бесіди).

2. Відсутність плану розмови (кандидат повинен заздалегідь визначити основні теми співбесіди і бути готовим надати будь-яку необхідну інформацію).

3. Невміння коротко і чітко (у межах трьох фраз) відповідати на конкретні запитання.

4. Невміння чи небажання ставити запитання (що свідчить про недостатній інтерес до місця майбутньої роботи).

5. Невміння слухати співрозмовника (що призводить до непорозумінь, плутанини при відповідях на запитання).

6. Невміння чи небажання зробити перше сприятливе враження своїм зовнішнім виглядом (рекомендується скромність і відома консервативність в одязі, зачісці, косметиці і т.ін.).

В усіх випадках використання різних методів підбору і розміщення персоналу, що дозволяють правильно визначити які саме якості людини заслуговують на особливу увагу, експерти з кадрового менеджменту рекомендують ретельно вивчати посадові обов'язки з кожної конкретної професії.

#### **5.4. Тестування при зарахуванні на роботу**

При оцінці кандидатів у керівники, як зазначалося, широко використовуються психологічні тести, що поєднують іспит для визначення особистісних якостей і виявлення можливостей людини. На думку закордонних експертів, практично немає такої діяльності, придатність до якої не можна було б визначити

за допомогою того чи іншого тесту. Деякі організації користуються послугами оцінних центрів, які являють собою групи арбітрів з вирішення питань про професійну придатність кандидатів на керівну чи іншу посаду. Однак тестування тих, хто влаштовується на роботу, завжди було питанням дискусійним. Особливі труднощі з застосуванням тестів підприємці випробували в 60-ті роки, коли обвинувачення в расовій і статевій дискримінації зміцнили думку серед менеджерів і фахівців із персоналу, що тестування при зарахуванні на роботу є невдячним і навіть небезпечним заходом.

У даний час тестування повертається і стає невід'ємною частиною роботи з удосконалення персоналу. Щоб вивчити, наскільки широко сучасні організації використовують тестування осіб, які влаштовуються на роботу, журнал «Персонал» провів опитування 142 менеджерів з кадрових ресурсів різних організацій США. Результати опитування були такими (дані помічника редактора «Персоналу» Поля Л.Блокліна):

- 20 % опитаних відповіли, що вони користуються різними видами особистісного і психологічного тесту у своїх організаціях (Каліфорнійський тест на особистісні характеристики, тест Гордона на особистісний профіль, тест на соціальну чи інтелектуальну злагожденість у колективі та ін.);
- 11 % відповіли, що використовують поліграф (детектор брехні), психологічний стресовий показник, тести на чесність чи ставлення до чого-небудь, установленого компанією;
- 18 % вказали, що вони застосовують для кандидатів при зарахуванні на роботу алкогольний і наркотичний тести. Як правило, ці тести ґрунтуються на аналізах сечі і крові, що є частиною типового чи медичного огляду при влаштуванні на роботу. Жодна з опитаних організацій не використовує для своїх кандидатів тестів на СНІД;
- 55 % опитаних використовують тести, які дещо схожі на роботу, яку кандидату потрібно буде виконувати



(математичний чи обчислювальний тест, друкування на машинці, мовна обробка і канцелярська справа, тести на силовий підйом, гнучкість і т.ін.);

- 22 % відповіли, що користуються деякими видами психоаналізу з метою виявлення необхідної майстерності кандидатів для можливої роботи в їхніх організаціях;
- 63 % організацій відповіли, що всі дані тестування на кандидата вони тримають у таємниці;
- 21 % сказали, що дані тести були показані лише кандидату та інспектору з найму;
- 13 % заявили, що вони не тримають дані використаних тестів у таємниці.

Особливе місце у використанні тестів займає проблема застосування детектора брехні при зарахуванні на роботу. Щороку проводиться близько 1,8 млн тестів на детекторах брехні (ДБ) приватними підприємцями, і при цьому 3/4 таких тестів використовується до тих, хто звертається за роботою. Дані Американської асоціації психологів дали змогу в 1986 р. зробити висновок про недостатню надійність висновків за допомогою ДБ при зарахуванні на роботу. Незадовільні також результати періодичного тестування працівників. Найефективнішим виявляється застосування ДБ лише при розслідуванні окремих інцидентів на роботі (випадків злочинства і т.ін.). Незважаючи на деяку суперечливість оцінок використання психологічного тестування, компанії й фірми промислово розвинених капіталістичних країн усе ширше залучають психологів до управління персоналом. Фахівці-психологи не тільки оцінюють працівника, але і шукають нові методи професійного навчання, виявляють мотиви, які спонукають до праці, і відкривають перед промисловою психологією нові шляхи. Західними спеціалістами з організації управління підкреслюється, що широке залучення психологів у промисловість і обслуговування може змінити на краще цілий ряд уявлень, які стосуються манери роботи і ставлення працівників до своєї професійної діяльності.

Відомо, що на тих підприємствах, де між керівниками і підлеглими існують хороші взаємини, ефективність

виробництва і рівень кваліфікації працівників вищі, а кількість прогулів і плинність робочої сили значно нижчі, сильніше прагнення використовувати досконаліші методи виробництва. Встановлення гарних виробничих відносин вимагає від керівництва певних витрат (фізичних, матеріальних, моральних). Для здійснення на практиці політики нормальних виробничих відносин у багатьох фірмах і корпораціях створюються спеціальні психологічні групи. Наприклад, в одній із британських фірм така група з 700 працівників несе відповідальність за встановлення здорових відносин з 40 тис. працівників підприємства (один на кожні 60 осіб).

Багато років на Заході активно розробляється *теорія подолання конфліктів*. В останнє десятиліття в цій сфері окреслилося значне зрушення: у багатьох американських університетах, наприклад, вчені і фахівці не тільки вивчають і узагальнюють конфлікти – міжособистісні і групові, виробничі й етнічні, але і дедалі частіше беруть участь у їхньому практичному залагодженні. У цих випадках створюються центри з вивчення і уникнення конфліктів, де вивчають теорію і практику подолання конфліктів, готують фахівців у цій сфері, надають послуги учасникам конфліктів, а також проводять конкретну роботу із різних конфліктних ситуацій. Наприклад, університет Джорджа Мейсона (Ферракс, США) з 1982 р. готує студентів за новою спеціальністю – менеджер із конфліктів, якому присвоюється ступінь магістра наук. Попит на таку спеціальність із кожним роком росте – якщо в перші роки центр випускав приблизно по 15 осіб на рік, то в 1989 р. на перший курс зараховано вже 70 студентів. Тепер теорію і практику цієї дисципліни викладають у 150 коледжах і університетах США.

Аналізуючи принципи управління в Японії, американські експерти дедалі частіше пояснюють високу ефективність японських фірм у виконанні виробничих завдань і конкурентній боротьбі гарним морально-психологічним кліматом в організаціях, серйозною роботою над питаннями міжособистісних і міжгрупових відносин. В японських фірмах не прийнята відкрита критика працівників. Вважається, що критика, стягнення знижують трудову активність людини, а це не вигідно фірмі. Людина повинна приходити на роботу з гарним настроєм: страх

покарання породжує занепокоєння і метушливу активність, але не дає потрібного результату, оскільки гальмує процес пізнання. Японці вважають гордість і гідність наймогутнішими стимулами людської поведінки, тому головне завдання менеджера вони вбачають в умінні виявити і мобілізувати в інтересах фірми сильні сторони людини і нейтралізувати її слабкості.

Останнім часом американські менеджери починають щораз більше сприймати японський досвід поведінки з людьми. Американські психологи, провівши глибокі дослідження на фірмі «Дженерал електрик», встановили, що робітники та службовці через 12 тижнів після проведення атестації мали найнижчі показники за тими аспектами роботи, за якими були зроблені критичні зауваження. Відзначалося зниження активності й інтересу до роботи, підвищена нервова напруга. Психологи дійшли висновку, що акцент на недоліки, а не на позитивні якості працівника знижує продуктивність праці і виробляє в нього специфічний захисний механізм. Критика ж, на думку західних експертів, веде до поліпшення результатів лише за таких умов:

- якщо її висловлює людина, котра має довіру і повагу того, кого критикують;
- якщо вона застосовується в особливих випадках, а не є повсякденною і звичною;
- якщо вона висловлюється в товариському тоні, а не має грубої і ворожої форми.

Прийнято критикувати самі ідеї, а не їхніх авторів.

Водночас закордонні фахівці схиляються до висновку про те, що гарні виробничі відносини не можуть бути встановлені без твердого керівництва і свідомої дисципліни, причому найкращою формою дисципліни є самодисципліна. При цьому не може бути дисципліни без гарних людських відносин. Основою самодисципліни виступає самовиховання, що сприяє також розширенню загальноосвітніх занять і розвитку виробничих здібностей. Інтенсивність самовиховання значною мірою визначається індивідуально рядом критеріїв:

1) самоконтроль поведінки, що вимагає критичної оцінки своєї діяльності;

2) ефективний самоконтроль, який базується на порівнянні своєї поведінки з вимогами оточення;

3) певна міра «чутливості» до реакцій співробітників на поведінку;

4) самоконтроль, що є основою формування «уявлення про самого себе» на основі створення деяких автоматично діючих функціональних факторів, таких як звички, навички в роботі і т.ін.

Завдання самовиховання полягає в тому, щоб забезпечити інтенсивніше залучення своїх позитивних рис і одночасно послабити прояв негативних. Привертають на увагу такі форми самовдосконалення, які нині набули поширення за кордоном: вивчення спеціальної літератури; щоденне підбуття підсумків проведеної роботи; аналіз недоліків і допущених помилок; запозичення позитивного досвіду; визначення цілей розвитку особистості і роботи за цим напрямом.

### **5.5. Кадрова політика в умовах автоматизації виробництва**

Розширення масштабів автоматизації виявляє ряд тенденцій, до яких належать:

- зростання вимог до рівня кваліфікації операторів;
- розширення взаємозамінності й освоєння суміжних спеціальностей;
- більш тісна залежність обсягів і якості продукції від ступеня кваліфікації, загальноосвітнього рівня і ставлення до роботи кожного працівника.

При підборі операторів систем автоматизованого проектування або управління насамперед враховується здатність до навчання, при цьому часто використовуються методи, розроблені для керівників.

Велика увага приділяється комунікативним здібностям працівників, які забезпечують надалі ефективну участь операторів у виробничих нарадах і прийнятті рішень.

Досвід промислово розвинених країн свідчить, що для впровадження робототехніки і гнучких автоматизованих виробництв необхідний значний обсяг додаткових знань, яких можна здобути лише в процесі спеціальної підготовки у вищих і середніх спеціальних навчальних закладах.

Західні фахівці вважають, що знань, отриманих у вузі, досить на перші 3 - 5 років роботи, після чого потрібна перепідготовка на курсах підвищення кваліфікації. Витрати американських корпорацій на перепідготовку і підвищення кваліфікації персоналу становлять від 1 до 5 % прибутку без урахування державних дотацій. Посилюються вимоги до кваліфікації інженерів. Наприклад, в університетах Англії перший вчений ступінь – бакалавра технічних наук – одержують через три роки, у політехнічних інститутах – через чотири роки. Однак диплом інженера видається після завершення курсу практичного навчання під керівництвом дипломованого інженера, який є членом відповідної професійної асоціації. В останні роки введена диференційована система підготовки інженерів із дипломами I та II класів (диплом II класу дає мінімум академічних знань).

У США кожен керівник протягом усієї трудової діяльності проходить повний або скорочений курс навчання в університеті (два – три рази). Провідні фірми вимагають, щоб кожний керівник не менш як 40 годин на рік навчався на курсах підвищення кваліфікації. У коледжах і університетах велика увага приділяється теоретичній підготовці, що становитькладе 25 % усіх програм.

Закордонні експерти вважають, що здатність адаптовуватися до нових вимог – друга важлива якість для керівників після організаторських здібностей. У процесі навчання керівників використовуються вправи з прогнозування, котрі полягають у тому, що кожний із керівників відповідає на 10 запитань, а потім вони разом виробляють колективну думку з розглянутих проблем.

Одним із факторів, які визначають розвиток організації в умовах автоматизованого виробництва, є активізація творчої діяльності працівників. Для деяких керівників активізація творчої активності становить певну небезпеку, тому що часто спричинює посадові переміщення, у результаті яких вони втрачають колишню владу й авторитет. Тому керівники часто перешкоджають розвитку творчої ініціативи працівників.

Інертність і прихильність до звичок також належать до факторів, котрі уповільнюють розвиток творчої діяльності.

Загальні норми, правила і стандарти, розроблені для колективів без урахування індивідуальних здібностей, стримують розвиток нових ідей. Багато залежить і від морального клімату в організації, форм і методів управління виробничими колективами. Тому багато фірм звертає нині увагу на роботу з молодими фахівцями, які мають працювати в нових умовах автоматизованого виробництва.

Робота з молодими фахівцями, підготовка їх до інженерної й управлінської діяльності, її форми і методи багато в чому залежать від особливостей організаційної структури підприємств, специфіки виробництва. Наприклад, в одній з автомобільних компаній Японії при зарахуванні в штат випускників Токійського університету вирішальне значення мають їх здібності у сфері збуту й інтелект. Прийшовши на роботу, молодий керівник проходить короткий курс навчання із загальних питань управління. Прослухавши двотижневий курс вступних лекцій і тижневий курс із технічного обслуговування, він проходить місячну практику в конструкторському бюро, потім протягом місяця ознайомлюється з роботою виробничого відділу. У розпорядження молодого керівника надається штат з 5 працівників і 2 секретарів. На формування нового керівника великий вплив має наставництво.

При зарахуванні на роботу молодих фахівців в одну зі сталеварних японських компаній враховуються їхні організаторські здібності, рекомендації університетського клубу, престиж університету. Новий працівник за рік проходить курс інтенсивної технічної підготовки на одному із заводів компанії, де навчається аналізувати технологічні процеси, системи бухгалтерського обліку і т.ін. Наставник, стаж роботи якого в компанії не менше трьох років, повністю відповідає за рівень підготовки нового фахівця і є консультантом з усіх виробничих питань. Протягом п'яти років діяльність молодого фахівця контролюється керівником підрозділу і результати ефективності його праці служать підставою для службових рекомендацій. Основна мета програм підвищення кваліфікації молодих фахівців полягає у наданні їм можливості вивчити механізм удосконалення організаційної структури і стратегії

розвитку компанії, а також «усвідомити» свої функції посередника між рядовими працівниками і вищим керівництвом. При цьому оцінка результатів діяльності молодого керівника здійснюється з урахуванням рівня кваліфікації його підлеглих.

Основним заходом, який сприяє скороченню періоду адаптації молодого фахівця, вважається, на думку багатьох дослідників, організація стажування студентів. Так, ряд підприємств Франції, котрі розробили в цій сфері певну політику, одержує можливість виявити найздібніших студентів, маючи на увазі надання їм надалі роботи на підприємстві, ознайомлення майбутнього фахівця з реальним життям фірми і прищеплення йому певних навичок. Ці фірми підтримують зв'язок зі стажистами протягом усього періоду їхнього навчання, а фахівці з персоналу цих фірм необхідною умовою ефективного використання стажистів на підприємстві вважають встановлення постійних контактів між фірмою і навчальними закладами.

### **5.6. Атестація кадрів і планування професійного зростання**

Перебудова роботи з персоналом розглядається правлячими колами провідних розвинених країн як одне з невідкладних завдань. Наприклад, у США ще в 1978 р. адміністрацією Дж. Картера проведена реформа кадрової служби. До цього всі повноваження з формування кадрової політики, вироблення регламентуючих положень, проведення конкурсних іспитів, оскарження рішень, щодо інтересів державних службовців мала комісія цивільної служби (КЦС). За словами Дж. Картера, вона стала «bastionом федеральної бюрократії». Після реформи КЦС її функції були розподілені між новими органами – управлінням кадрової служби, котре відповідає за формування і кадрову політику у сфері державного управління, і радою з дотримання системи заслуг, яка виконує функції арбітражу і розглядає апеляції за всіма скаргами державних службовців. Одним із головних нововведень стало підвищення ролі обов'язкових атестацій службовців середньої і вищої ланок за підсумками року.

Результати оцінки стали активніше використовуватися при проведенні професійної підготовки, прийнятті рішень про виплату винагород, нових призначеннях, підвищенні чи пониженні на посаді, звільненні з державної служби та ін. Такий порядок стосувався керівних вищих ланок: 5 тис. осіб, які належать до номенклатурної групи «Служба вищого керівництва» – від заступників міністрів до начальників самостійних підрозділів у міністерствах (агентствах) і керівників великих програм, а також близько 85 тис. службовців з 12 по 15 ранг, які очолюють важливі ділянки роботи і відіграють ключову роль у процесах ухвалення рішень.

Процедури атестації постійно удосконалюються. Так, у Франції впроваджуються нині час нові системи атестації державних службовців. При цьому практика щорічної атестації фахівців їхніми начальниками зазнає критики, а мовиться про заміну її системою бесід між підлеглими і керівниками, внесення елементів індивідуалізації зарплати. Дані досліджень свідчать про зацікавленість органів управління у відновленні системи атестації, але лише 20 % з них зробили в цій сфері певні кроки і тільки 10 % задоволені досягнутими результатами. Впровадження нових систем атестації – складне комплексне завдання, котре повинне здійснюватися з урахуванням слабких і сильних сторін кожної людини, виявлення яких забезпечується багатьма заходами. До них належать аналіз анкетних даних, оцінка потенціалу працівника за низкою критеріїв, проведення семінарів. З погляду інтересів підприємства, найважливіші **такі характеристики працівника:** розумові здібності; здатність працювати в колективі; бажання й можливість виконання виробничих завдань; загальні риси характеру (наполегливість, мужність, прагнення до досягнення успіху і т.ін.). У ході атестації оцінюються здібності працівника – професійні, соціальні, творчі – досвід і знання працівника оцінюються з урахуванням загальної й фахової освіти, стажу роботи. Однак впровадження комплексних систем атестації працівників стикається з чималими на ряд труднощами.

Причинами слабого поширення нових систем атестації працівників є: нечітка ієрархізація цілей; плутанина у визначенні об'єкта оцінки (оцінка професійних якостей,



кількісних і якісних результатів роботи, поведінка працівників тощо), що призводить до змішування об'єктивних і суб'єктивних критеріїв оцінки; відсутність будь-яких санкцій чи винагород.

Тому останнім часом, поряд з оцінкою особистісних ділових якостей працівників, дедалі більшого поширення набувають комплексні оцінки їхньої праці. Для комплексної оцінки будь-якого виду трудової діяльності складається докладний опис досліджуваного виду праці. Виділяється, зазвичай, 8 основних характеристик: назва досліджуваного виду праці; найменування підрозділу, в якому здійснюється робота; географічне місце розташування; ставка заробітної плати; основне цільове призначення роботи; безпосередня підлеглисть; коло підлеглих; перелік може бути розширений. Додаткові характеристики припускають висвітлення: матеріальної відповідальності, адміністративних правових меж, горизонтальних і вертикальних за підпорядкованістю ділових контактів, графік-календар виконання тих чи інших обов'язків.

Складанню опису повинен передувати аналіз даного виду праці. Аналіз ґрунтується на проведенні опитувань, інтерв'ю, прямих обстежень, вивченні документації. Складені описи мають статус офіційних документів, які повинні неухильно виконуватися й регулярно переглядатися. Основне застосування таких описів полягає в тому, що вони є базою для визначення оцінки праці.

Результати атестації працівників, зокрема оцінки їхньої праці, стають основою прогнозу їхнього подальшого використання, що позначається на плануванні ділової кар'єри фахівців і керівників. Менеджери і службовці підприємств виявляють підвищену зацікавленість до проблем планування своєї кар'єри і розраховують на практичну допомогу керівництва в наданні інформації і консультацій про можливості просування. Менеджери порушують питання про чітке визначення етапів кар'єри за окремими спеціальностями з метою планування підготовки кадрів для заповнення вакансій, котрі відкриваються.

Для планування кар'єри керівників вищої ланки необхідне визначення етапів функціональної й організаційної підготовки, тому що вищий менеджер вимагає усебічного досвіду в різних сферах управління. Базою планування кар'єри служить старий

досвід просування працівника посадовими сходами. Першою спробою його впорядкування були посадові інструкції, зміст опису кола робіт і відповідальності кожної посади. На багатьох фірмах і підприємствах практикується поетапне просування в рамках функціональних служб, пов'язане зі стажем роботи на відповідному етапі. Працівник, який не відповідає вимогам чергового етапу в обумовлений термін, позбавляється подальших можливостей просування.

Етапи кар'єри розробляються в такому порядку: 1) вивчення сформованого просування; 2) визначення нових «вхідних» і «вихідних» параметрів на кожному етапі; 3) деталізація вимог для вступу в кожен етап: освітнього рівня, кваліфікації, віку; 4) визначення ділового досвіду, необхідного для переходу до вищого етапу. Цей порядок, який став уже «традиційним», у даний час деталізується і використовує гнучкіший підхід. Нові вимоги до етапів кар'єри передбачають надання дійсних можливостей для просування, не пов'язаних з обов'язковою вислугою років чи технічною спеціалізацією; а саме підвищену увагу до еволюції змісту робіт, нових пріоритетів, організаційних моделей і недоліків управління, які виникають; гнучку оцінку працівника з урахуванням «компенсуючих» (недолік в одному компенсується перевагою в іншому); визначення специфічних знань і навичок, необхідних на кожній позиції відповідного етапу (не обмежуючи формальними вимогами освітнього цензу, віку, досвіду), що запобігає перешкодам просуванню здібних і знаючих людей.

Встановлення етапів кар'єри на такій основі вимагає від підприємства перспективної роботи з кадрами, систематичного накопичення й розробки інформації за такими напрямками:

- збирання даних про сформований зміст робіт на окремих етапах, їх порівняльне значення та час, який приділяється кожній роботі;
- визначення, на основі аналізу цих даних, кола знань, досвіду й рівня кваліфікації для кожного етапу;
- виявлення схожих моделей діяльності на різних посадах.

Виокремлюють вимоги до знань, поведінки і здібностей менеджерів. У сфері функцій управління менеджери повинні

мати достатні знання методів аналізу, електронних систем обробки даних, засобів і способів комунікацій, методів планування і прогнозування, організації конторських робіт, систем організації заробітної плати і мотивації, методів управління, методів дослідження операцій, статистики, кібернетики, психології. У галузі виробництва їм необхідно добре знати маркетинг, фінансування, технологію, адміністрування. Зі знань, які належать до невиконавчої сфери, найбільше значення мають: основи господарства, економіка, політика, соціологія, трудове право і соціальне забезпечення.

Планування ділової кар'єри особливо важливий захід у роботі з молодими фахівцями. Останнім часом за кордоном відзначається збільшення кількості фундаментальних досліджень із проблем професійного просування, а також кількості компаній, котрі вкладають значні кошти в розв'язання проблем службового просування молодих фахівців, які мають запас теоретичних знань і потенційно здатні обійняти керівні посади. Фірмами і консультантами вивчаються специфічні аспекти службового просування, такі як: мотивація поведінки відповідно до кар'єрних амбіцій, «заступницькі» відносини, прагнення до матеріального добробуту, особливості службового росту залежно від статі та ін. Визначено класифікацію швидкості службових просувань: «стрімкий зліт», «повільний, але постійний ріст», «повільне просування» та ін. Дослідниками запропонована формалізована система поточного обліку молодих фахівців, які сприяє оптимальному переміщенню кадрів у структурі робочих місць, враховуючи потреби виробництва і бажання індивідів. Система поточного обліку і управління, котра базується на систематичному спостереженні за службовим просуванням, допомагає розв'язати багато проблем молодих фахівців на виробництві. Проведений у США аналіз публікацій із соціально-психологічних питань просування працівників різних організацій за останні 10 років показав, що на кар'єру працівника як об'єкт планування та управління впливає стабільність кадрів, соціалізація нових працівників, мотивація до оволодіння новими професіями і до підвищення кваліфікації.

## **5.7. Управління плинністю кадрів та трудовою мотивацією працівників**

Часто менеджери стикаються з досить складною проблемою – плинністю персоналу. Тому важливе завдання – своєчасне запобігання плинності, адже продуктивність підрозділів, кадри яких мають значну плинність, позначається на обсязі виготовленої продукції і прибутку компаній. Виявлено чимало факторів, пов'язаних із плинністю: вік і тривалість служби, задоволення роботою, трудова активність. Для вивчення домінуючих факторів звільнення працівників у США були проведені в 1989 р. спеціальні дослідження. У результаті аналізу зроблені такі висновки: спростовуються результати раніше проведених досліджень про домінуючу роль демографічних факторів (вік, стать, родинний стан, освіта та ін.), вони не відрізняються в тих, хто залишається, і хто звільняється; фактор тривалості служби в компанії приймається з обмеженням; фактор «незадоволеність характером і умовами роботи, керівництвом» і вплив на нього мають вирішальне значення для запобігання плинності.

Взаємозалежність рівнів плинності кадрів і загальної задоволеності працею підтверджується й іншими дослідженнями. Західнонімецькі соціологи, наприклад, вивчали залежність між обсягом звільнень працівників і таким показником, як загальна захворюваність працівників. При цьому обидва параметри порівнювалися з розмірами обстежених підприємств. У результаті зроблено два основні висновки, характерні для всіх галузей: зі збільшенням розміру підприємства знижується плинність і підвищується захворюваність працівників. Ґрунтуючись на цих висновках, автори висунули тезу: незадоволеність працею на малих підприємствах виявляється в основному у формі плинності кадрів, а на великих – переважно у формі пропусків роботи з посиланням на нездоров'я (табл. 6).

Таблиця 6

**Соціологічні дані залежності плинності і захворюваності  
працівників від розмірів підприємств**

<b>Розмір підприємств (кількість зайнятих, осіб)</b>	<b>Плинність, %</b>	<b>Захворюваність працівників, %</b>
Від 11 до 100 осіб	21,2	5,6
101 - 200 осіб	19,5	5,9
201 - 500 осіб	18,7	5,3

Важливе місце в роботі зі зниження плинності кадрів західні менеджери відводять правильній організації адаптації новачків, в якій суттєва роль належить інформаційним матеріалам для нових робітників фірми. Розробка матеріалів інформативного характеру для нових робітників та службовців – важливий інструмент їхньої інтеграції в колектив фірми. Основні переваги інформаційних матеріалів у тому, що:

- 1) вони видаються кожному новому працівнику і він може скористатися ними в будь-який час;
- 2) такі матеріали є важливим засобом задоволення потреби нових робітників і службовців в одержанні поточної інформації;
- 3) інформаційні матеріали дають можливість новим працівникам сприймати інформацію незалежно від емоцій або будь-якого впливу (наприклад, з боку керівника під час бесіди);
- 4) вони дають можливість новим працівникам від самого початку швидко, теоретично ознайомитися з новою для них обстановкою, що прискорює їхню інтеграцію в колектив.

Усі перераховані заходи спрямовані насамперед на максимальне використання резервів підвищення мотивації персоналу і створення оптимального психологічного клімату на виробництві. Основою такої роботи є створення необхідних умов для задоволення потреб працюючих. Так, відповідно до відомої психологічної теорії Маслоу, розрізняють такі п'ять груп потреб: 1) фізіологічна; 2) впевненість у безпеці (забезпеченість роботою, захист від сваволі і т.ін); 3) потреба в соціальних контактах; 4) самоповага і повага; 5) самовираження. Людина прагне насамперед до задоволення потреб першої групи, після їхнього задоволення – звертається до потреб другої групи і т.д. Фактична поведінка визначається також ще не задоволеними потребами.

Отже, можна зробити такі висновки:

1) задоволеність працею залежить не лише від самої роботи. Так само це почуття залежить від робочої обстановки, хоча остання може й не мати прямого впливу на продуктивність;

2) суттєву роль відіграють безпосередні контакти з керівником. Стиль керівництва повинен визначатися не тільки виробничими цілями, але і людськими відносинами;

3) за нормальних обставин при гарантованих умовах існування індивід відчуває потребу у визнанні його людської цінності. Ця потреба може бути задоволена залученням індивіда в розробку рішень, що безпосередньо стосуються його діяльності й робочої обстановки, а також через попереднє інформування про всі плановані нововведення;

4) оскільки мотивація допускає використання щиросердних, фізичних і розумових здібностей і сил для досягнення поставленої мети, інстанції, які мотивують, повинні насамперед впливати на ці сили. Для робітників, котрі виявляють інтерес до роботи і не сковані консерватизмом, робота повинна бути організована так, щоб вони могли знайти в ній застосування своїх можливостей;

5) варто відмовитися від принципів тейлоризму, які допускають вузьку спеціалізацію праці. Розширення сфер, завдань і періодична зміна занять працівника створюють для нього можливість змінити з віком робочий інструмент (чи устаткування) чи перейти в інший виробничий відділ;

6) інтерес до роботи зростає найчастіше зі зростанням компетенції і відповідальності, покладеної на виконавця. Тому часто доцільно розширити відповідальність виконавця, довіривши йому, наприклад, функції самоконтролю, самостійного замовлення матеріалів, спілкування зі споживачами і т.д. Доцільно також створення автономних груп із внутрішньогруповим поділом обов'язків;

7) варто постійно пам'ятати, що у виробничому процесі доводиться мати справу з людиною загалом, а не лише з позитивними сторонами її натури. Тому особливо цінний напрям гуманізації полягає в поділі робочого процесу на окремі завдання й координація їх таким способом, щоб давати можливість індивіду перебороти свої слабкості і самоудосконалюватися в процесі щоденної діяльності.

***Завдання та запитання для контролю знань***

1. Опишіть процедуру та етапи планування використання людських ресурсів на підприємстві.
2. Які основні підходи до комплектування штату підприємства?
3. Охарактеризуйте основні методи підбору персоналу.
4. У чому полягає суть тестування як методу підбору кадрів для роботи на підприємстві?
5. Чи є необхідність психологів на виробництві?
6. Яка суть кадрової політики в умовах автоматизованого виробництва?
7. Які особливості роботи з молодими спеціалістами?
8. Що таке необхідність атестації кадрів і планування кар'єри?
9. Які основні підходи до управління плинністю кадрів?

---

## РОЗДІЛ 6. ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОЄКТУВАННЯ РОБОТИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

---

### 6.1. Проєктування роботи на підприємстві

Одержання індивідом, групою або організацією певного результату залежить від багатьох факторів. Одним із основних факторів є виконувана індивідом робота. Поняття «робота» у даному контексті відрізняється від поняття «функція». Як було показано в попередніх параграфах, для функції або завдання описують, в основному, змістову сторону виконання індивідом, групою або підприємством тієї чи іншої діяльності, тобто відповідають на запитання: що варто робити.

Поняття «робота» передбачає також і організаційний бік здійснення діяльності, тобто дає відповідь на запитання: як робити і кому (на кого покладаються права і відповідальність) робити. Усе разом це допомагає досить чітко виділити й описати ту чи іншу ділянку роботи. Даний процес називається проєктуванням роботи на підприємстві і багато в чому визначає успіх діяльності останнього. Проєктування роботи являє собою процес створення як формальної, так і неформальної специфікації виконання завдання, поставленого перед працівником, що являє собою очікувані міжособистісні відносини і взаємозалежність даного завдання з іншими завданнями, які розв'язуються як усередині, так і поза підприємством, тобто проєктування роботи є дизайном роботи. Відповідна робота з'являється тоді, коли підприємство має в розв'язанні якого-небудь виробничого завдання. З цього моменту робота починає створюватися, проєктуватися. З часом і розвитком нових процесів в управлінні підприємством дизайн роботи може змінюватися. Цей процес називається перепроєктуванням роботи. Дизайн роботи змінюється, коли керівництво підприємства ухвалює рішення переглянути відповіді на запитання, що і як робити. В одних випадках перегляд може обмежитися, наприклад, введенням персонального комп'ютера для розрахунків, в інших – упровадженням групової форми роботи чи проведенням експериментальних землевпорядних робіт.



Розглянемо модель (рис. 12), котра являє собою результат досліджень із цієї проблеми за останні 20 років у землевпорядному виробництві. Модель містить різні терміни і концепції, які використовуються в даний час. Об'єднані разом, ці концепції описують важливі характеристики робіт і їх вплив на ефективність підприємства.

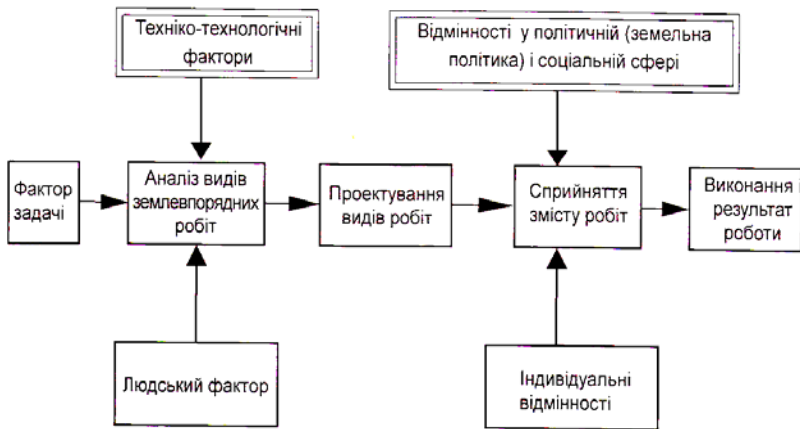


Рис. 12. Модель проектування і виконання землевпорядних робіт

Модель відображає ті складності, які виникають у розглянутому процесі. Вона визнає, що люди по-різному реагують на ту саму роботу: одні одержують задоволення від роботи, а інші – ні. Вона також відбиває наявність труднощів вибору між організаційними та індивідуальними потребами. Наприклад, масова комп'ютеризація виробництва, що є технічно оптимальним рішенням, не завжди викликає в працівника задоволення від роботи. Розглянемо кожний з елементів моделі.

## 6.2. Аналіз видів землевпорядних робіт

Мета аналізу роботи – це дати об'єктивний опис роботи з виготовлення землевпорядної документації, тобто її змісту, вимог до неї та склад необхідних фахівців. Існує багато методів аналізу роботи, які допомагають менеджерам визначити ці три складові будь-якої роботи. Зміст роботи охоплює дії, які повинні бути виконані в рамках даного виду землевпорядних робіт.

Залежно від обраного методу аналізу, опис змісту конкретного виду робіт може бути широким або вузьким, тобто може бути простим переліком того, що треба робити, чи детальним роз'ясненням кожної окремої складової проекту землеустрою. Даний підхід до змісту роботи називається функціональним аналізом роботи (ФАР). Він містить опис того:

- що працівник робить стосовно інших працівників і інших робіт;
- які методи й способи варто використовувати;
- яка техніка й устаткування використовуються при виконанні конкретних робіт;
- який продукт / послуга виробляється в процесі виконання робіт.

Перші три позиції пов'язані з діями, четверта – з результатом роботи. ФАР забезпечує опис роботи, який базується на класифікації робіт із кожної з чотирьох позицій. Даний метод широко використовується на практиці для підготовки так званих штатних розкладів.

Вимоги до видів робіт відображають необхідні для їх виконання якості індивіда, такі як навички, здібності, досвід, здоров'я, виховання та інші індивідуальні якості. Для складання списку цих вимог в умовах конкретної організації використовується метод посадового аналітичного опитування (ПАО). Цей метод припускає опис зазначених характеристик індивіда через аналіз таких параметрів роботи:

- інформаційні джерела, важливі для виконання роботи;
- оброблювана інформація і прийняті рішення, необхідні для виконання роботи;
- фізичні дії й уміння, необхідні для виконання роботи;
- характер міжособистісних відносин, бажаних для роботи;
- характер реакції індивіда на умови роботи.

Даний метод застосовується для усіх видів робіт, зокрема й для управлінської. Він служить базою при підготовці кваліфікаційних довідників.

Зовнішні, стосовно конкретних землевпорядних робіт, фактори фізичного, соціального та іншого характеру, які

описують умови, в яких вони повинні виконуватися, а також права і відповідальність складають контекст роботи. Є чимало методів аналізу з погляду середовища, в якому робота здійснюється. За допомогою цих методів можна одержати відповідь на запитання про те, що означає дана робота для підприємства, яких умов вона вимагає для виконання.

Люди виконують свою роботу в різних місцях. Але всіх їх можна звести до двох типів:

- 1) підприємство;
- 2) офіс.

Історично аналіз роботи почався на фабриці. Промислова революція і наступна індустріалізація сприяли процесу росту підприємств, на яких люди виконували сотні різних спеціалізованих робіт. Ранні спроби аналізу роботи починалися з ідеї об'єктивного аналізу фактів і даних для визначення єдиного способу проєктування роботи та були висунуті на рубежі двадцятого сторіччя засновниками наукового управління.

На основі концепції наукового управління, основоположником якого є Ф. Тейлор, розроблено багато методів аналізу і поліпшення роботи. Деякі з них використовуються дотепер. Методи вивчення рухів і часу, котрий витрачається на них, спрощення роботи і стандартизації складають серцевину аналізу роботи на фабриці й інших виробничих підприємствах. Незважаючи на те, що механічний підхід до аналізу роботи одержав значне поширення в промисловості, багато виробничників не згодні з ідеєю, коли один працівник робить одну вузьку спеціалізовану роботу. Чимраз більшого визнання, особливо у високотехнологічних галузях, одержують уміння і готовність працівника виконувати широке коло завдань. На практиці це привело до створення автономних робочих груп, де один працівник міг би в будь-який момент замінити іншого. При цьому суттєво змінюються зміст роботи і вимоги до її виконавця з таким розрахунком, щоб останньому надавалася можливість повніше використовувати свій талант і здібності.

Після появи концепції наукового управління, що в основному зорієнтована на виробничі процеси, аналіз роботи в розвинених індустріальних країнах відносно швидко

переключився на конторські процеси, що цілком закономірно було пов'язано зі зростанням масштабів і складності управлінської роботи. Пізніше автоматизація різко скоротила потребу у вивченні фізичних дій на роботі і викликала ще більший інтерес до вивчення роботи у сфері управління підприємством. Однак сучасне робоче місце керівника не є простим продовженням традиційної фабрики. Паперовий предмет роботи остаточно був замінений електронним. Це допомогало людині різко розширити межі її роботи. Більше того, сучасні електронні системи управління уможливають доручати одному виконавцю цілий модуль різних взаємозалежних робіт.

У даний час вчені і практики вважають, що при аналізі офісної роботи більшу увагу варто приділяти людському фактору. Наприклад, добре відомо, що тривала робота на комп'ютері несприятливо впливає на здоров'я людини, викликає головний біль тощо. Джерелом цих проблем, зокрема, є дизайн робочого місця, відповідно до якого встановлюється взаємодія людини і комп'ютерної системи. Причиною цього є те, що нерідко аналіз роботи зорієнтований на технологічну сторону – комп'ютер, тому що розроблювачам дизайну легше мати справи з неживими предметами, ніж зі складною за природою натурою людини.

### **6.3. Параметри землевпорядних робіт**

Параметри землевпорядних робіт визначаються на основі державних стандартів, норм і прав у сфері землеустрою. До параметрів роботи належать масштаб, складність і відносини, в які її виконавець вступає з іншими працівниками.

Масштаб роботи асоціюється зі змістовою стороною роботи і являє собою кількість завдань або об'єктів, які працівник, відповідальний за цю роботу, повинен виконати. Звичайно, чим більше завдань або об'єктів повинен виконати працівник, тим більше це займе в нього часу.

Складність роботи як її параметр має переважно якісний характер. Вона відбиває ступінь самостійності в прийнятті проектних рішень і ступінь володіння процесом. На практиці складність роботи залежить від особистісних характеристик

виконавця та делегованих йому щодо її здійснення. Дуже часто в управлінні можна зустріти людей, які обіймають формально однакові посади на підприємстві, але виконують різну за складністю роботу. У цьому виявляється неформальна сторона в управлінні підприємством.

Обидва параметри, масштаб і складність роботи, роблять одну роботу відмінною від іншої не тільки в рамках одного і того ж підприємства, але й на різних підприємствах (рис. 13).

Так, директор підприємства або завідувач відділу в проєктному інституті можуть одночасно бути і доцентом, і інженером. Відповідно, робота перших за обсягом виконуваних завдань значно «масштабніша», ніж останніх, тому що передбачає, поряд із виконанням суто професійних обов'язків, ряд управлінських функцій. Рівень проблем, розв'язуваних секретарем директора підприємства чи прибиральницею, нижчий, ніж в інженера або працівника, який обслуговує комп'ютерну техніку.

Висока	Доцент вузу Інженер-землево- рядник Працівник, що об- слуговує комп'ютер	Директор підприємства Завідувач відділом Проєкт АНТ
<b>Складність роботи</b>		
Низька	Керівник практич- них занять Секретар директо- ра підприємства Прибиральниця на підприємстві	Завідувач проєктним відділом в інституті Технік-землевопорядник Оператор комп'ютера

Рис. 13. Масштаб і складність роботи

До вузькоспеціалізованих робіт належать ті, котрі мають кілька завдань або операцій (тобто низький масштаб роботи), реалізація яких здійснюється за допомогою запропонованих засобів (низька складність роботи). Широкоспеціалізовані роботи мають протилежні характеристики розглянутих параметрів. У великих підприємствах відмінності між цими двома видами робіт бувають дуже великими. Правильно визначити масштаб і складність роботи керівникам допомагають правильно і чітко сформульовані місії, цілі і задачі підприємства.

Під відносинами по роботі при її проектуванні розуміється встановлення міжособистісних зв'язків між виконавцем роботи та іншими працівниками як щодо самої роботи, так і у зв'язку з іншими видами робіт на підприємстві.

Розгляд відносин як параметра, який використовується при проектуванні роботи, є переходом до формування структури підприємства. Це пов'язано із завершенням організаційного відокремлення функцій у формі робочих відносин. Зв'язки між функціями, а точніше, між роботами на підприємстві, і складають, як буде показано нижче, основу його структури (рис. 14).

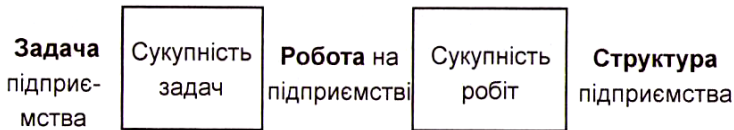


Рис. 14. Перехід від завдання до структури на підприємстві

Прийняття керівництвом рішень про природу і характер відносин по роботі тісно пов'язане з такими елементами структури, як масштаб управління і створення ділянок роботи, служб і підрозділів на підприємстві. Це також має зв'язок зі згуртованістю групи й організаційною культурою.

Так, невиправдано великі розміри групи, яка виконує загальну роботу, ускладнюють установа дружніх і зацікавлених відносин між її членами, що негативно впливає на ефективність виконуваної роботи. Причиною цього є рідкісна можливість для великої кількості людей спілкування один з одним як по роботі, так і в особистому плані. У результаті страждає згуртованість групи і зникає важливе джерело задоволеності роботою для тих, хто відчуває потребу в соціалізації і самоствердженні за допомогою встановлення відповідних відносин зі своїми колегами.

Формуючи види робіт, служби і підрозділи, керівництво підприємства зважає на практичне використання тих відносин по роботі, які вдалося встановити в ході її проектування. Функціональна спільність робіт дає змогу об'єднати в рамках

однієї групи працівників, а всередині групи розподіляти роботи за рівнями ієрархії, залежно від особистих якостей і делегованих прав. Спільність інтересів по «горизонталі» і по «вертикалі» допомагає учасникам процесу роботи встановити соціальні відносини, які їх задовольняють. Наприклад, роботи з розробки проєктів відведення земель формують в одному відділі, роботи із земельно-кадастрових – у іншому, а з розробки проєктів землеустрою сільськогосподарських підприємств – ще в іншому.

Отже, методи аналізу видів землевпорядних робіт дають змогу керівникам спроектувати роботу щодо завдань, які розв'язуються, й очікуваного результату. Однак перш ніж перейти до питання взаємозв'язку між роботою й результатом, розглянемо проблему сприйняття особистістю змісту роботи.

#### **6.4. Сприйняття змісту роботи**

Стосовно однієї й тієї роботи люди поведуться по-різному. Відбувається це, зокрема, тому, що вони по-різному сприймають цю роботу.

Сприйняття змісту роботи пов'язане з розумінням її природи окремим виконавцем. Існують відмінності між об'єктивними й суб'єктивними властивостями роботи, які відображаються в сприйнятті людей. Не можна зрозуміти результату роботи, абстрагуючись від відмінностей в особистісних якостях, потребах і інтересах виконавців. Також не можна зробити це без урахування соціального середовища, в якому ця робота виконується. Щоб поліпшити результат виконання роботи, необхідно змінити сприйняття змісту роботи. Зміни при цьому можуть стосуватися проєктування роботи, особистісних якостей або соціального середовища, тобто всього того, що впливає на зміст роботи.

Для визначення сприйнятого змісту роботи в різних умовах використовується чимало методів. Зазвичай це опитувальники, які заповнюються працівниками, що допомагає виміряти сприйняття визначених характеристик роботи.

Американські фахівці Р. Хакман і Е. Лоулер виділяють шість таких характеристик: розмаїття, автономність, завершеність, результативність, взаємодія і товариськість (табл. 7).

**Характеристика сприйняття змісту роботи**

<b>Оціночні характеристики</b>	<b>Опис характеристик</b>
Розмаїття	Рівень розмаїття в наборі операцій або рівень розмаїття знарядь праці і процесів, які використовуються при виконанні роботи
Автономність	Рівень самостійності при прийнятті рішень щодо планування своєї роботи, а також вибору засобів із виконання
Завершеність	Рівень доведення створюваного продукту (послуги) до кінцевого результату в рамках даної роботи
Результативність (зворотний зв'язок)	Рівень інформованості виконавця про результативність зробленої ним роботи
Взаємодія	Рівень необхідної від виконавця взаємодії з іншими працівниками для завершення роботи
Товариськість	Рівень, до якого робота допомагає виконавцю спілкуватися з колегами і встановлювати неформальні дружні відносини

Звичайно в працівників, які мають однакове сприйняття параметрів роботи і соціального середовища, виявляються подібні характеристики роботи. Різні характеристики, насамперед, свідчать про відмінності працівників щодо сприйняття роботи. Скажімо, працівник, який має потребу в самоствердженні, по-іншому сприйме автономність у роботі, ніж працівник, який не має такої потреби.

Індивідуальні відмінності забезпечують можливість виявлення того, як різні люди сприймають ту саму роботу. Наприклад, наявність у людини вираженої потреби росту впливає на сприйняття ним також характеристики роботи.

Так, зворотний зв'язок від результатів дії або рівень відмінності в роботі – важлива характеристика роботи для тих, у кого сильно виражена потреба в самоствердженні.

Аналогічно до потреб, соціальне середовище також впливає на сприйняття змісту роботи. Це стосується, наприклад, стилю керівництва.



## **6.5. Технологія і планування землевпорядних робіт**

У контексті цього навчального посібника технологією в широкому значенні слова розуміють дії, знання, методи і фізичні предмети (техніка), які використовуються в роботі для одержання результату (продукції або послуг). Взаємозв'язок між технологією і плануванням робіт має усебічний характер. Так, дані відносини може бути розглянуте з урахуванням знання працівником того, коли і де робота повинна виконуватися і як її виконувати, а також з огляду на взаємозалежність робіт.

Інформування працівника про те, коли і де повинна виконуватися робота, визначає ступінь волі в прийнятті ним рішення про початок і місце роботи. Так, оператор земельно-інформаційної системи має дуже малий ступінь такої волі через те, що він повинен почати роботу з початком робочого дня на підприємстві.

Інформування працівника про те, як повинна виконуватися робота, визначає ступінь волі у виборі ним засобів (предметів і методів), за допомогою яких повинен бути отриманий бажаний результат. Так, інженер експериментальної групи, очевидно, має високий ступінь такої волі тому, що він створює нове, невідоме. У такій ситуації, звичайно, вимагаються досвід, розважливність, інтуїція і здатність розв'язувати проблеми.

На рис. 15 зображено співвідношення між двома вищевказаними характеристиками. Кожний із чотирьох квадрантів зображеної матриці містить приклади робіт, які відповідають ступеню впливу на них тієї чи іншої характеристики роботи. Уведення змін у роботі підприємства може перемістити роботу з одного квадранта матриці в інший. Наприклад, оператор із розмноження землевпорядної документації може переміщуватись з квадранта 1 ближче до центра чи навіть у квадрант 3 при підвищенні своєї кваліфікації.

<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">зрозуміло</div> <p style="text-align: center;">↑ <b>як повинна виконуватись робота</b> ↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">незрозуміло</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• головний інженер проекту</li> <li>• інженер експериментальної групи</li> <li>• викладач вузу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• дослідник</li> <li>• генеральний директор</li> <li>• інженер-землевпорядник</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оператор розмножувальної техніки</li> <li>• архіваріус</li> <li>• охоронець</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• касир у банку</li> <li>• бакалавр-землевпорядник</li> <li>• спеціаліст з контролю земельпорядної документації</li> </ul>

Рис. 15. Вплив технології на планування робіт

Третьою характеристикою технології, яка впливає на проектування роботи, є взаємозалежність робіт на підприємстві. Дана характеристика визначає ступінь, з яким здійснюється взаємодія між двома чи більше працівниками (або групами працівників), що забезпечує виконання поставлених перед ними завдань. Так, під час розробки складних проектів потрібен високий ступінь взаємодії між оператором автоматизованого проектування і групою розробників.

Існують чотири типи взаємозалежності робіт: та, яка складається, послідовна, зв'язана і групова.

Взаємозалежність, яка складається, з'являється тоді, коли від окремого працівника не потрібна взаємодія з іншими працівниками для виконання роботи загалом. Типовим прикладом цього типу взаємозалежності є робота групи працівників із розсилки інформаційних листів клієнтам.

Послідовна взаємозалежність припускає, що перш ніж один працівник розпочне роботу, інший повинен виконати ряд операцій, які дають змогу зробити це. У цьому разі те, що для одного працівника початок у роботі, те для іншого – завершення роботи. В умовах масового і високоспеціалізованого виробництва така послідовна взаємозалежність може перетворитися в довгий ланцюжок. Яскравим прикладом цього є проектування і робоче проектування.

Зв'язана взаємозалежність являє собою ситуацію, коли кінець роботи одного стає початком роботи іншого, і навпаки. Наприклад, так взаємодіють проєктанти з геодезистами під час

розробки складних проєктів, групи різних рівнів з ухвалення рішення і т.ін. Даний тип взаємозалежності звичайно вимагає чіткості і наступності в роботі.

Групова взаємозалежність будується на одночасній участі всіх сторін у даній дії і ніби включає всі попередні взаємозалежності разом. Груповий підхід використовується при високій невизначеності в роботі і вимагає від учасників активної співпраці і взаємодії, ефективної комунікації й уміння приймати групові рішення.

У ході планування нових робіт або зміни переліку існуючих, менеджери можуть здійснювати зміни відносин за чотирима розглянутими характеристиками технології. Так, наприклад, поглиблення взаємозалежності, що складається під час роботи, веде до зменшення взаємодії між її учасниками, а це, своєю чергою, послаблює послідовність у робочих операціях.

Комп'ютери внесли радикальні зміни в землевпорядне проєктування, у його природу і процеси. Одним із прикладів такого впливу є поява потужних персональних комп'ютерів, котрі докорінно вплинули на багато видів професійної та управлінської діяльності. Їх широке впровадження дало змогу підвищити ступінь автономності ділянок роботи, розширило взаємозалежність, що складається, у роботі землевпорядних підприємств.

### **6.6. Моделі організаційних структур управління землевпорядними підприємствами**

Управління в галузі використання й охорони земель здійснюється в рамках двох структурних підрозділів, першим з яких є землевпорядні органи, а другим – проєктні підприємства із землевпорядкування. Завданням землевпорядних органів є здійснення урядових рішень у галузі регулювання земельних відносин і організації використання та охорони земель. У різні часи землевпорядні органи знаходилися в системі вищих сільськогосподарських органів (Наркомзем, Мінсільгосп, Міністерство виробництва і заготівель сільськогосподарських продуктів, Держагропром та ін.). З організацією у 1991 р. в Україні Державного комітету по земельних ресурсах, землевпорядні органи підпорядковуються цьому державному органу (з відповідними органами на місцях).

Проектні організації із землевпорядкування – це донедавна Інститут землеустрою УААН, його філіали і відділення в областях, регіональні і місцеві державні, комунальні та приватні підприємства У 2003 році Інститут землеустрою УААН та його філіали реорганізовані в державні підприємства – «головний або регіональні науково-дослідні та проектні інститути землеустрою».

Завданнями проектних організацій із землевпорядкування є:

1) реалізація державної політики щодо використання та охорони земель, здійснення земельної реформи, вдосконалення земельних відносин, наукове обґрунтування розподілу земель за цільовим призначенням з урахуванням державних, громадських і приватних інтересів, формування раціональної системи землеволодіння й землекористування, створення екологічно сталих агроландшафтів тощо через виготовлення землевпорядної документації і проєктів та їх здійснення;

б) надання інформації для правового, економічного, екологічного і містобудівного механізмів регулювання земельних відносин на національному, регіональному, локальному і господарському рівнях встановленням особливого режиму та умов використання й охорони земель землевласником і землекористувачем та зацікавеним органом виконавчої влади і місцевого самоврядування;

в) встановлення і закріплення на місцевості меж адміністративно-територіальних утворень, територій природно-заповідного фонду та іншого природоохоронного призначення, оздоровчого, рекреаційного та історико-культурного призначення, меж земельних ділянок власників і землекористувачів;

г) розробка землевпорядної документації з прогнозування, планування і організації раціонального використання та охорони земель на національному, регіональному, локальному і господарському рівнях;

г) розробка проєктів землеустрою з організації території сільськогосподарських підприємств, установ і організацій з метою створення просторових умов для еколого-економічної оптимізації використання та охорони земель сільськогосподарського призначення, впровадження прогресивних форм організації управління землекористуванням, удосконалення структури і

розміщення земельних угідь, посівних площ, системи сівозміни, сінокосо- і пасовищезміни;

д) розробка і здійснення системи заходів із землеустрою для збереження природних ландшафтів, відновлення та підвищення родючості ґрунтів, рекультивації порушених земель і землювання малопродуктивних угідь, захисту земель від ерозії, підтоплення, висушення, зсувів, вторинного засолення, закислення, заболочення, ущільнення, забруднення промисловими відходами та хімічними речовинами тощо, консервації деградованих і малопродуктивних земель, запобігання іншим негативним явищам;

е) розробка проєктів землеустрою з організації території підприємств, установ і організацій з метою створення умов сталого землекористування та встановлення обмежень і обтяжень (земельних сервітутів) у використанні та охороні земель несільськогосподарського призначення;

є) формування та надання інформації щодо кількості та якості земель, їхнього стану та інших даних, необхідних для ведення державного земельного кадастру, моніторингу земель, здійснення державного контролю за використанням та охороною земель.

Функції органів Держгеокадастру України в загальному зводяться до:

а) внесення пропозицій про формування державної політики у галузі земельних відносин і забезпечення її реалізації;

б) координації робіт із проведення земельної реформи;

в) участі у розробленні та реалізації загальнодержавних, регіональних програм використання та охорони земель;

г) ведення державного земельного кадастру, зокрема державної реєстрації земельних ділянок;

ґ) здійснення землеустрою, моніторингу земель і державного контролю за використанням та охороною земель;

д) здійснення державної експертизи програм і проєктів з питань землеустрою, державного земельного кадастру, охорони земель, реформування земельних відносин, а також техніко-економічних обґрунтувань цих програм і проєктів;

е) розроблення економічного і правового механізму регулювання земельних відносин;

є) участі у розробленні та здійсненні заходів щодо розвитку ринку земель.

На рис. 16 наведено структуру Державного комітету України по земельних ресурсах станом на грудень 2002 р. і виділено його функції у сфері управління земельними ресурсами.

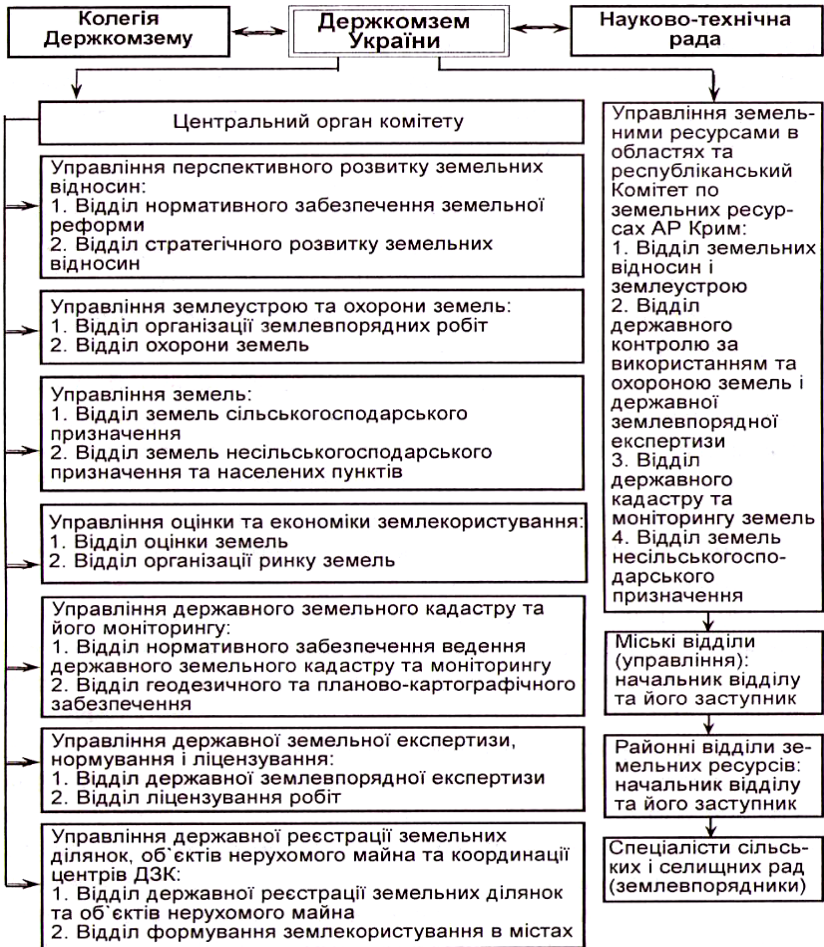


Рис. 16. Структура Державного комітету України по земельних ресурсах станом на грудень 2002 р.

Якщо на державному рівні в центральному апараті передбачено більшість функцій із землеустрою і ведення державного земельного кадастру, то в його територіальних органах вони не всі задіяні (особливо на районному рівні, де в основному здійснюється землеустрій і ведеться кадастр) (рис. 17).

В умовах розвитку нових земельних відносин підвищується роль центрального органу виконавчої влади з управління земельними ресурсами, на який покладаються такі основні завдання із державного земельного кадастру:

1. Забезпечення державної політики в галузі державного земельного кадастру.
2. Розробка концепцій і програми ведення земельного кадастру.
3. Розробка проєктів правових і нормативних актів з питань ведення державного земельного кадастру.
4. Методичне і матеріально–технічне забезпечення державного земельного кадастру.
5. Організація проведення земельно–кадастрових робіт.
6. Розвиток сфери земельно–кадастрових послуг на принципах ринкових відносин.
7. Організація контролю за проведенням земельно–кадастрових робіт, визначених програмою.
8. Проведення державної експертизи земельно–оціночної документації та ліцензування оціночної діяльності.
9. Виконання функцій замовника проєктно–дослідних, науково–дослідних і дослідно–експериментальних робіт із земельного кадастру.

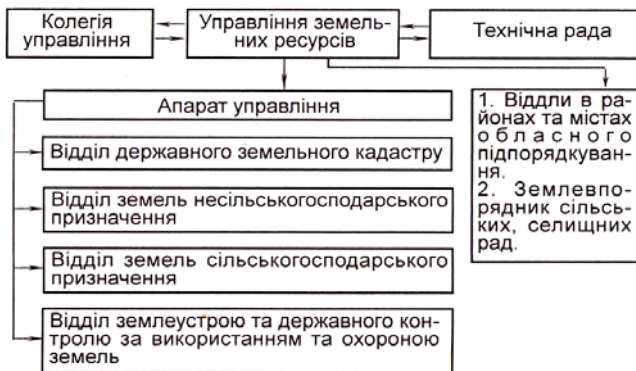


Рис. 17. Структура організаційного органу Київського обласного управління земельними ресурсами у 2002 р.

Функція автоматизації ведення земельного кадастру покладена на Центр державного земельного кадастру, структура якого наведена на рис. 18.

Проте за п'ять років, з часу створення Центру, він так і не став дослідно-експериментальною організацією в галузі земельного кадастру. Його наукова частина до цього часу так і не сформована, а сам Центр не є центром земельної політики і технологій, а в основному виконує землевпорядні роботи.

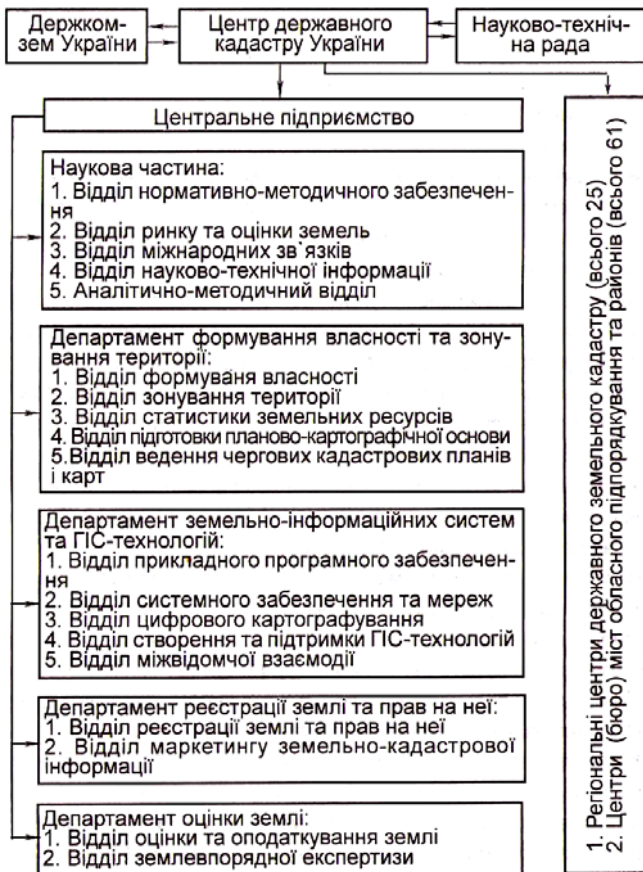


Рис. 18. Структура системи Центру державного земельного кадастру України



Значна частина функцій землепорядної служби охоплює питання розробки з іншими службами нормативних і інструктивних матеріалів, доповідних записок урядовим органам щодо стану і перспектив використання земель, бере участь у пропаганді земельного законодавства, розгляді скарг, заяв і пропозицій з питань землеволодіння, землекористування, земельного кадастру, землепорядкування, охорони земель тощо.

Управління із землепорядкування в проєктних підприємствах має свою відповідну організаційну структуру.

Проєктні інститути із землепорядкування є госпрозрахунковими проєктними підприємствами і здійснюють свою діяльність на підставі Закону України «Про державне підприємство», згідно з яким вони є юридичною особою, користуються правами і виконують обов'язки, пов'язані зі своєю діяльністю, володіють відокремленою частиною державної, комунальної або приватної власності і мають самостійний баланс. Сьогодні в Україні нараховується майже 1 тисяча землепорядних підприємств.

На головний проєктний інститут із землеустрою покладені такі функції управління:

- проведення єдиної технічної і економічної політики при виконанні проєктних і пошукових робіт, спрямованої на прискорення технічного прогресу, вдосконалення процесів і організації виробництва, підвищення ефективності використання земельних ресурсів;
- вивчення, узагальнення і поширення передового досвіду проєктування, систематичний аналіз використання земельних ресурсів, участь у розробці наукових прогнозів, схем і техніко-економічного обґрунтування перспективного використання земельних ресурсів;
- розробка основних техніко-економічних напрямів в проєктуванні, з урахуванням найближчих перспектив розвитку науки і техніки;
- виконання проєктно-дослідних і експериментальних робіт, пов'язаних із запровадженням прогресивної технології виробництва, нових способів організації виробництва;

- розробка технічних умов, вказівок і рекомендацій із проектування, норм проектування, норм тривалості проектування, укрупнених кошторисних норм, еталонів технічних проєктів та ін.;
- здійснення систематичного контролю за відповідністю діючих проєктних положень досягнутому рівню розвитку науки, техніки, підготовка пропозицій із коригування норм праці та їх заміни;
- участь у розробці і підготовці перспективних і річних планів землевпорядних робіт, нових нормативних документів тощо;
- вивчення і узагальнення досвіду застосування цін і норм виробітку на проєктні і пошукові роботи із землевпорядкування, розробка пропозицій щодо їх удосконалення;
- здійснення заходів щодо підвищення кваліфікації інженерно-технічних працівників із землевпорядкування;
- організація матеріально-технічного забезпечення виробництва;
- видання, розмноження, систематизація і зберігання планово-картографічних матеріалів;
- здійснення зв'язку із землевпорядними органами, науково-дослідними установами і навчальними закладами, сільськогосподарськими підприємствами з метою оперативного впровадження в землевпорядні проєкти результатів наукових досліджень і передового досвіду;
- надання технічної допомоги філіалам, відділенням з усіх питань виробничої діяльності.

Проєктні інститути із землевпорядкування здійснюють свої функції згідно із затвердженим Статутом, в якому наведені загальні положення, завдання і обов'язки інституту, розглянуті засоби і майно інституту, система управління інститутом, порядок реорганізації і ліквідації інституту і його філіалів, відділень.

Організаційна структура управління головного проектного інституту із землевпорядкування містить керівні органи управління, виробничі підрозділи і допоміжні служби. На чолі проектної організації із землевпорядкування стоїть директор, який повністю відповідає за діяльність організації, користується всіма правами, передбаченими статутом інституту і відповідними діючими законами та іншими нормативними актами. Єдиноначальність керівника проектної організації поєднується з широким залученням до управління виробництвом всього колективу через раду трудового колективу, місцевий комітет профспілки, виробничі наради, технічні ради та ін.

Директор головного проектного інституту із землевпорядкування затверджує, за погодженням з центральним органом державного управління, структуру і штати безпосередньо інституту, його філіалів, відділень, які перебувають на самостійному балансі, залежно від обсягів і видів виконуваних ними робіт у межах ліміту асигнувань, встановленого в цілому по інституту на утримання апарату управління, і фонду оплати праці. З урахуванням конкретних умов, він може організовувати окремі структурні підрозділи і вводити в штат окремі посади, не передбачені типовими структурами і типовими штатами, керуючись номенклатурою посад, установлених у межах ліміту асигнувань на утримання апарату управління і фонду оплати праці, не допускаючи штатних надмірностей.

З метою поліпшення організації діяльності державних інститутів із землевпорядкування, періодично вносяться зміни в організаційну структуру управління проектними інститутами із землевпорядкування. На рис.19 наведена для прикладу структура колишнього Інституту землеустрою УААН стосовно вимог землевпорядного виробництва.

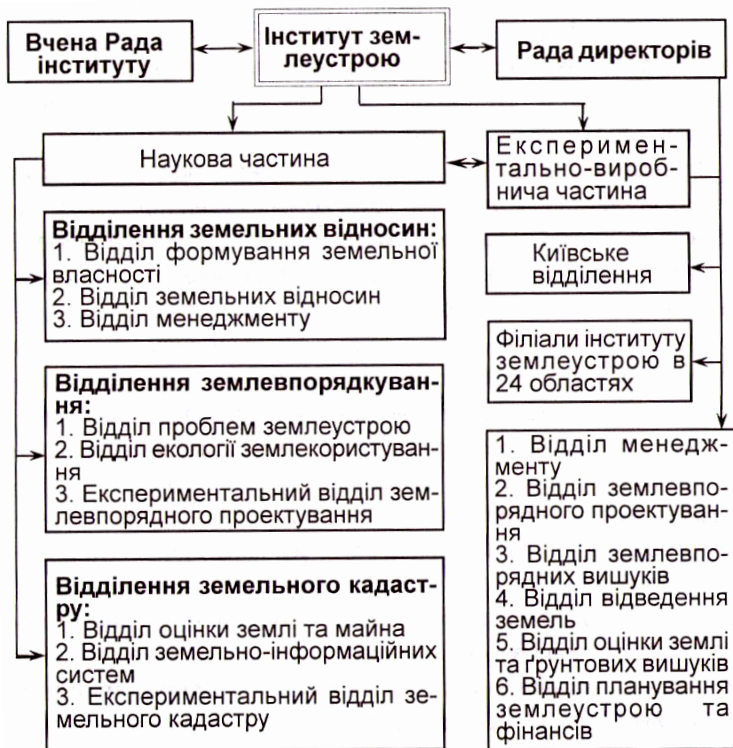


Рис. 19. Структура системи Інституту землеустрою УААН

Організаційна структура і штати землевпорядних органів і проєктних організацій із землевпорядкування розробляються за видами та обсягами землевпорядних робіт. Однак загальні принципи їх формування полягають у тому, щоб, наприклад, у землевпорядних органах управління охопити всі основні напрями діяльності, які впливають із сучасних завдань землевпорядкування. У проєктних організаціях із землевпорядкування організаційна структура і штати передбачають створення відповідних органів апарату управління, виробничих підрозділів і допоміжних служб. Штати землевпорядних органів і проєктних організацій розробляють щороку при складанні річних планів робіт.

У додатках Б, В, Г, Д наведено зміст типових функцій, які повинні здійснюватись відділами, їх керівниками і працівниками в наукових та проєктних організаціях і підприємствах.

Моделі малих землепорядних підприємств різні. Але вони мають спільність в одному. Їх склад типовий: керівник, бухгалтер і спеціалісти різних спеціальностей. Імідж малих підприємств побудований на досвіді і кваліфікації керівника.

### ***Завдання та запитання для контролю знань***

1. Охарактеризуйте процес проєктування роботи.
2. У чому суть і зміст аналізу роботи?
3. Дайте характеристику параметрів роботи.
4. Які особливості сприйняття змісту роботи виконавцями?
5. Який вплив технології на проєктування роботи?
6. Дайте характеристику моделей організаційних структур управління землепорядними підприємствами.

---

---

## РОЗДІЛ 7. МОТИВАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ

---

### 7.1. Загальна характеристика мотивації

Поняття мотивації тісно пов'язане з проблемою управління персоналом. І це небезпідставно. Адже нові економічні відносини, зумовлені перехідним періодом, висувають і нові вимоги до персоналу. Це не лише підбір, навчання і розстановка кадрів, але і формування нової свідомості, менталітету, а отже, і методів мотивації.

Треба зазначити, що в умовах переходу до ринкових відносин основним мотивуючим чинником працівників є бажання мати гарантовану заробітну плату. При цьому ні інтенсивність, ні якість праці до уваги не беруться, переважає бажання мати спокійну роботу з невеликим, але гарантованим заробітком, ніж інтенсивну роботу з високою оплатою.

Водночас на ринку праці з'являються особи із достатнім професіоналізмом і новою трудовою свідомістю, тобто люди з доброю моральною основою і розумінням праці. Однак шансів знайти хорошу роботу в них мало через віковий бар'єр (понад 50 років) або відсутність рекомендацій (переважно у молодих фахівців).

Тобто і потреби, і мотивація більшості працівників потребують подальшого вивчення і систематизації. Що ж таке мотивація?

Мотивація – це процес спонукання кожного працівника зокрема і всіх членів колективу загалом до активної діяльності для задоволення своїх потреб і для досягнення цілей підприємства.

При цьому основними завданнями мотивації є:

- формування у кожного працівника розуміння суті і значення мотивації в процесі праці;
- навчання персоналу і керівного складу психологічних основ спілкування на підприємстві;
- формування у кожного керівника демократичних підходів до управління персоналом із використанням сучасних методів мотивації.

Для розв'язання цих завдань необхідний аналіз:

- процесу мотивації на підприємствах;
- індивідуальної і групової мотивації, якщо така залежність між ними є;
- змін, які відбуваються в мотивації діяльності людини при переході до ринкових відносин. Відповідно до результатів проведеного аналізу застосовуються різні методи мотивації, суть яких розглянемо нижче.

Найпершим і найпоширенішим методом був метод покарання і заохочення, так звана політика «батога і пряника». Цей метод використовувався для досягнення бажаних результатів і проіснував досить довго в умовах адміністративно-командної системи. Поступово він трансформувався в систему адміністративних і економічних санкцій і стимулів.

Такий метод був ефективний при повторюваних рутинних операціях, роботі, яка не потребувала значного розумового напруження, неможливості змінити місце роботи (з різних причин), а також в умовах бригадних і колективних підрядів, де діяли регламентовані доплати й утримання.

Отже, з підвищенням ролі людського чинника з'явилися психологічні методи мотивації. Основою цих методів є твердження, що головним модифікуючим чинником є не тільки матеріальні стимули, але і нематеріальні мотиви – такі, як самоповага, визнання колег, моральне задоволення від праці і гордість за своє підприємство. Такі методи мотивації ґрунтуються на вивченні потреб людини, тобто усвідомленого відчуття нестачі чого-небудь, яке має цілком певну мету, котра і служить рушійною силою для задоволення потреб.

Все вищесказане стосується та актуальне для менеджменту в землевпорядкуванні, складовою частиною якого є мотивація діяльності.

**Що таке мотивація?** Якнайзагальніше мотивацію людини до діяльності можна передати сукупністю рушійних сил, які спонукають людину до певних дій. Ці сили є як зовні, так і всередині людини і примушують її свідомо або ж несвідомо здійснювати певні вчинки. При цьому зв'язок між окремими силами і діями людини опосередкований і визначається дуже

складною системою взаємодій, унаслідок чого різні люди можуть абсолютно по-різному реагувати на однакові впливи з боку однакових сил. Більше того, поведінка, дії людини, також можуть впливати на її реакцію на впливи, унаслідок чого може змінюватися як ступінь впливу, так і спрямованість поведінки, що, власне, викликається цим впливом.

З огляду на сказане, можна спробувати дати деталізованіше визначення мотивації. **Мотивація** – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають її межі і форми та надають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей. Вплив мотивації на поведінку людини залежить від безлічі чинників, часто індивідуально, і може змінюватися внаслідок наявності зворотного зв'язку з боку діяльності людини. На рис. 20 наведено класичну концепцію мотивації Ф.Тейлора.

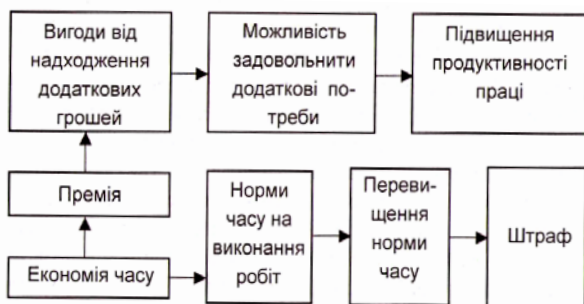


Рис. 20. Класична концепція мотивації Ф.Тейлора

Для того, щоб усебічно розкрити поняття мотивації, необхідно розглянути три аспекти цього явища:

- що в діяльності людини залежить від мотиваційного впливу;
- яке співвідношення внутрішніх і зовнішніх рушійних сил;
- як мотивація співвідноситься з результатами діяльності людини.

Перш ніж розглянути ці питання, зупинимося на з'ясуванні значення основних понять, які будуть використані надалі.

**Потреби** – це те, що виникає і знаходиться всередині людини, маючи певний індивідуальний вияв. Потреба – це те, від чого людина завжди прагне звільнитися. Люди по-різному можуть намагатися усувати потреби, задовольняти їх,



придушувати або не реагувати на них. Потреби можуть виникати як свідомо, так і підсвідомо. При цьому не всі потреби усвідомлюються і усвідомлено усуваються. Але якщо потреба іноді має прихований характер, то це не означає, що її не існує. Більшість потреб періодично поновлюються, хоча при цьому можуть змінювати форму свого конкретного вияву та ступінь нагальності і впливу на людину.

**Мотив** – це те, що викликає певні дії людини. Мотив знаходиться «всередині» людини, має «персональний» характер, залежить від безлічі зовнішніх і внутрішніх, стосовно людини, чинників, а також від дії інших мотивів, які паралельно з ним виникають. Мотив не тільки спонукає людину до дії, але і визначає, що і як треба зробити. Зокрема, якщо мотив спричинює дії щодо усунення потреби, то в різних людей ці дії можуть бути абсолютно різними, навіть якщо вони зумовлені однаковою потребою. Мотиви піддаються усвідомленню, людина може впливати на них, послаблюючи їх дію або навіть усуваючи їх зі своєї мотиваційної сукупності.

Поведінка людини визначається не одним мотивом, а їхньою сукупністю, у якій мотиви можуть перебувати у певному співвідношенні один до одного за ступенем впливу на поведінку людини. Отже, мотиваційна структура людини може розглядатися як підстава для здійснення нею певних дій.

Мотиваційна структура людини, хоч і має певну стабільність, однак може змінюватися залежно від її виховання, освіти тощо.

**Мотивування** – це процес впливу на людину з метою спонукання до певних дій через пробудження в неї певних мотивів. Воно складає серцевину управління людиною. Тому цілком логічно, що ефективність управління великою мірою залежить від того, наскільки успішно здійснюється процес мотивування.

Залежно від того, що переслідує мотивування, які завдання воно розв'язує, можна виділити два основні його типи.

**Перший тип** характеризується тим, що під дією зовнішніх впливів на людину виникають певні мотиви, які схиляють людину до певних дій, що призводять до бажаного для мотивуючого суб'єкта результату. Застосовуючи даний тип

мотивування, треба добре знати, які мотиви можуть спонукати людину до бажаних дій, і те, як викликати ці мотиви. Цей тип мотивування багато в чому нагадує варіант купівлі-продажу земельної ділянки. Якщо у двох сторін не виявляється точок взаємодії, то і процес мотивування не зможе відбутися.

*Другий тип* мотивування своїм головним завданням має формування певної мотиваційної структури людини. У цьому випадку основна увага звертається на те, щоб розвинути й посилити бажані для суб'єкта мотивування мотиви до дії людини і, навпаки, послабити ті мотиви, які заважають ефективному управлінню людиною. Цей тип мотивування має характер виховної і освітньої роботи і часто не пов'язаний із певними конкретними діями або результатами, які очікується отримати від людини у вигляді підсумкук її діяльності. Другий тип мотивування вимагає набагато більших зусиль, знань і здібностей для його реалізації. Однак і його результати загалом суттєво перевершують результати першого типу мотивування. Керівники, які освоїли його і використовують у своїй практиці, можуть набагато успішніше і результативніше управляти своїми працівниками.

Перший і другий типи мотивування не треба протиставляти, оскільки в сучасній практиці управління прогресивно керовані організації прагнуть поєднувати обидва ці типи. Стимули виконують роль важелів впливу або подразників, які викликають дію певних мотивів. Стимулами можуть виступати окремі предмети, дії інших людей, обіцянки, носії зобов'язань і можливостей, пропозиції людині як компенсація за її роботу або бажане отримати внаслідок виконання нею певної роботи. Людина реагує на багато стимулів необов'язково свідомо. На окремі стимули її реакція навіть може не піддаватися свідомому контролю.

Реакція на конкретні стимули неоднакова у різних людей. Тому самі собою стимули не мають абсолютного значення, якщо люди не реагують на них. Наприклад, в умовах розвалу грошової системи, коли практично нічого не можна купити за гроші, заробітна плата і грошові знаки загалом втрачають роль стимулів і можуть бути дуже обмежено використані в управлінні людьми.

Процес використання різних стимулів для мотивування людей називається *процесом стимулювання*. Стимулювання має різні форми. У практиці управління однією з найпоширеніших його форм є матеріальне стимулювання. Роль цього процесу стимулювання надзвичайно велика.

Однак дуже важливо зважати на ситуацію, в якій матеріальне стимулювання здійснюється, і намагатися обрати максимальний ступінь його застосування, оскільки в людини є неоднозначна система потреб, інтересів, пріоритетів і цілей.

Стимулювання принципово відрізняється від мотивування. Суть цієї відмінності полягає в тому, що стимулювання – це один із засобів, за допомогою якого може здійснюватися мотивування. У цьому разі, чим вищий рівень розвитку відносин на підприємстві, тим рідше як засіб управління людьми застосовується стимулювання. Це пов'язано з тим, що виховання і навчання як один із методів мотивування людей сприяє тому, що члени підприємства самі виявляють зацікавлену участь у справах підприємства і здійснюють необхідні дії, не чекаючи або й взагалі не отримуючи відповідного стимулюючого впливу.

Якщо замислитися над тим, на що в діяльності людини впливає мотивація, то з'ясується, що це такі характеристики діяльності:

- зусилля;
- старання;
- наполегливість;
- сумлінність;
- спрямованість.

Одну і ту ж роботу людина може виконувати, затрачаючи *різні зусилля*. Вона може працювати на повну силу, а може працювати в напівсилу; може намагатися отримати роботу легшу, а може братися за складну і важку роботу; вибирати найпростіші рішення, а може шукати і братися за складне рішення. Все це відображає те, які зусилля готова витратити людина. І залежить це від того, наскільки вона мотивована на витрату великих зусиль при виконанні своїх обов'язків.

Людина може по-різному старатися, виконуючи свої прямі обов'язки. Одному може бути байдужа якість його праці, інший намагатиметься робити все найкраще, працювати з повною віддачею, не ухилятися від роботи, прагнути до підвищення кваліфікації, удосконалення своїх здібностей, працювати і взаємодіяти з організаційним оточенням.

Третя характеристика діяльності, на яку впливає мотивація, полягає в наполегливості продовжувати й розвивати розпочату справу. Це дуже важлива характеристика діяльності, оскільки часто трапляються люди, які швидко втрачають інтерес до початої справи. І навіть, якщо вони мали дуже добрі результати діяльності на початку, втрата інтересу і відсутність наполегливості може призвести до того, що вони скоротять зусилля і стануть менше старатися, виконуючи свою роль на значно нижчому рівні порівняно з їхніми можливостями. Відсутність наполегливості позначається також негативно на доведенні справи до кінця. Працівник може висувати прекрасні ідеї і нічого не робити для їх виконання, що на практиці буде перетворюватися для організації втраченими можливостями.

Сумлінність при виконанні робіт – найважливіша умова їх успішного завершення. Людина може бути висококваліфікованою, мати міцні знання, бути здібною і творчою, багато працювати. Але при цьому вона може ставитися до своїх обов'язків «як-небудь», безвідповідально. І це може зводити нанівець всі позитивні результати її діяльності. Керівництво організації повинне добре усвідомлювати це і намагатися так налагоджувати систему мотивування, щоб вона розвивала у працівників характеристику їх поведінки.

Спрямованість як характеристика діяльності людини вказує на те, до чого вона прагне, виконуючи певні дії. Людина може виконувати свою роботу тому, що вона дає їй певне задоволення (моральне або матеріальне), а може виконувати її тому, що прагне допомогти своїй організації у здійсненні поставлених цілей. Для управлінця дуже важливо знати спрямованість дій людини, однак не менш важливо також вміти, якщо треба, за допомогою мотивування орієнтувати ці дії в напрямі певних цілей.

## 7.2. Мотиваційний процес

Мотивація, котра розглядається як процес, теоретично може мати шість стадій.

Звичайно, такому поділу процесу властивий досить умовний характер, оскільки в реальному житті немає такого чіткого розмежування стадій і немає відособлених процесів мотивації. Однак для з'ясування того, як розвивається процес мотивації, яка його логіка і складові частини, така модель може бути прийнятною.

*Перша стадія – виникнення потреб.* Потреба проявляється у вигляді того, що людина починає відчувати, що їй чогось не вистачає. Проявляється вона в конкретний час і починає «вимагати» від людини, щоб вона знайшла можливість і зробила певні кроки для її задоволення. Потреби можуть бути різними і їх можна поділити на три групи: а) фізіологічні; б) психологічні; в) соціальні.

*Друга стадія – пошук шляхів задоволення потреби.* Це означає, що якщо потреба виникла і створює певні проблеми для людини, то вона починає шукати способи її задоволення або ж пригнічення, чи навіть намагається її не помічати. Виникає необхідність щось зробити, вжити певних заходів.

*Третя стадія – визначення цілей (напрямку) дії* – людина фіксує, що і якими способами вона повинна робити, чого досягнути, що отримати для того, щоб усунути потребу. На даній стадії відбувається узгодження чотирьох моментів:

- а) що я повинен отримати, щоб усунути потребу;
- б) що я повинен зробити, щоб отримати те, чого бажаю;
- в) якою мірою я можу досягнути того, чого бажаю;
- г) наскільки те, що я можу отримати, може усунути потребу.

*Четверта стадія – здійснення дії.* На цій стадії людина витрачає зусилля для того, щоб виконати дії, які зрештою повинні надати їй можливість отримання чогось, щоб усунути потребу. Оскільки процес роботи зворотно впливає на мотивацію, то на цій стадії може відбуватися корекція цілей.

*П'ята стадія – отримання винагороди за виконання дії.* Виконавши певну роботу, людина або безпосередньо отримує

те, що вона може використати для усунення потреби, або те, що вона може обміняти на бажаний для неї об'єкт. На цій стадії з'ясовується, наскільки виконання дій дало бажаний результат. Залежно від цього відбувається або послаблення, або збереження, або ж посилення мотивації до дії.

*Шоста стадія – задоволення потреби.* Залежно від ступеня зняття напруження, яке викликається потребою, людина або припиняє діяльність до виникнення нової потреби, або продовжує шукати можливості і виконувати дії для її задоволення.

Знання логіки процесу мотивації не дає значних переваг в управлінні цим процесом. Можна тільки вказати на чинники, які ускладнюють і роблять незрозумілим процес практичного розгортання мотивації. Важливим чинником є неочевидність мотивів. Останній означає, що можна тільки передбачати, здогадуватися щодо того, які мотиви діють, але в явному вигляді «виділити» їх неможливо.

Наступним важливим чинником є мінливість мотиваційного процесу. Це випливає з того, що характер мотиваційного процесу визначається фактом, ініційованим певними потребами. Однак самі потреби знаходяться між собою у складній динамічній взаємодії, часто заперечуючи одна одну або ж, навпаки, посилюючи дії окремих потреб – при цьому складові цієї взаємодії можуть змінюватися у часі, змінюючи спрямованість і характер дії мотивів. Тому навіть за найглибшого знання мотиваційної структури людини, мотивів її дії, можуть виникати непередбачені зміни в поведінці людини і непередбачена реакція з її боку на мотивуючі впливи.

Ще одним чинником, який робить мотиваційний процес кожної конкретної людини унікальним і не на сто відсотків передбачуваним, є відмінність мотиваційних структур окремих людей, різний ступінь впливу однакових мотивів на різних людей, різний ступінь залежності одних мотивів від інших. В одних людей прагнення до досягнення результату може бути дуже сильним, в інших – воно слабкіше. У цьому разі даний мотив буде по-різному діяти на поведінку людей. Можлива й інша ситуація: двоє людей мають однаково сильний мотив до

досягнення результату. Але в однієї особи цей мотив домінує над усіма іншими, і вона буде домагатися результату будь-якими способами, в іншій ж – сумарний за силою дії разом із мотивом на співучасть у спільних діях. У цьому разі ця людина буде поводитися по-іншому.

Процес мотивації дуже складний і неоднозначний. Існує велика кількість різних теорій мотивації, які намагаються дати пояснення цього явища.

### 7.3. Теорії мотивації

Існують два підходи до вивчення теорій мотивації. **Перший підхід** ґрунтується на дослідженні змістової сторони теорії мотивації. Його суть подана на рис. 21. Такі теорії базуються на вивченні потреб людини, які є основним мотивом її поведінки, а отже, і діяльності. До прихильників такого підходу можуть належати американські психологи А. Маслоу, Ф. Герцберг і Д. Мак Кпелланд. Розглянемо детальніше ці теорії.



Рис. 21. Суть змістового підходу мотивації

#### Теорія мотивації А. Маслоу

Перша з ранніх теорій, які розглядаються, називається ієрархією потреб Маслоу (рис. 22). Суть її зводиться до вивчення потреб людини. Її прихильники вважали, що предметом психології є поведінка, а не свідомість людини.



Рис. 22. Ієрархія потреб

В основі ж поведінки лежать потреби людини, які можна поділити на п'ять груп:

- фізіологічні потреби, необхідні для виживання людини: їжа, вода, відпочинок тощо;
- потреби в безпеці та впевненості в майбутньому – захист від фізичних та інших небезпек з боку навколишнього світу і впевненість у тому, що фізіологічні потреби будуть задовольнятися і в майбутньому;
- соціальні потреби – необхідність у соціальному оточенні, у спілкуванні з людьми, почуття «ліктя» і підтримка;
- потреби в повазі, у визнанні оточення і прагненні до особистих досягнень;
- потреба самовираження, тобто потреба у власному зростанні і в реалізації своїх потенційних можливостей.

Перші дві групи потреб – первинні, а наступні три – вторинні. Згідно з теорією А. Маслоу, всі ці потреби можна розташувати в строгій ієрархічній послідовності у вигляді піраміди, в основі якої лежать первинні потреби, а вершиною є вторинні.



## ПОТРЕБИ:

1. У самовираженні.
2. У повазі.
3. У спілкуванні з людьми.
4. У безпеці і соціальній захищеності.
5. Фізіологічні.

Значення такої ієрархічної побудови полягає в тому, що пріоритетними для людини є потреби нижчих рівнів і це позначається на її мотивації. Іншими словами, в поведінці людини визначальніше задоволення потреб спочатку низьких рівнів, а потім, у міру задоволення цих потреб, стають стимулювальним чинником і потреби вищих рівнів.

Найвища – потреба самовираження і росту людини як особистості – ніколи не може бути задоволена повністю, тому процес мотивації людини через потреби нескінченний.

Обов'язок керівника полягає в тому, щоб ретельно спостерігати за своїми підлеглими, своєчасно з'ясовувати, які активні потреби є рушієм кожного з них, і ухвалювати рішення щодо їх реалізації з метою підвищення ефективності роботи працівників.

## **Теорія мотивації Д. Мак Кпелланда**

З розвитком економічних відносин і вдосконаленням управління значна роль у теорії мотивації надається потребам вищих рівнів. Представником цієї теорії є Д. Мак Кпелланд. Згідно з його твердженням, структура потреб вищого рівня зводиться до трьох чинників:

- прагнення до успіху;
- прагнення до влади;
- прагнення до визнання.

У цьому разі успіх розцінюється не як похвала або визнання з боку колег, а як особисті досягнення внаслідок активної діяльності, як готовність брати участь у прийнятті складних рішень і персонально за них відповідати. Прагнення особи до влади повинно підкріплюватися не лише її честолюбством, але й умінням успішно працювати на різних рівнях управління, прагнення до визнання – її здатністю бути неформальним лідером, мати власну думку і вміння переконувати оточення у її правильності.

Згідно з теорією Д. Мак Кпелланда, люди, які прагнуть до влади, повинні задовольнити свою потребу і можуть це зробити, обійнявши певні посади на підприємстві.

Управляти такими потребами можна, готуючи працівників до переходу за ієрархією на нові посади за допомогою їх атестації, направлення на курси підвищення кваліфікації тощо. Такі люди мають широке коло спілкування і прагнуть його розширити, їх керівники повинні сприяти цьому.

### Теорія мотивації Ф. Герцберга

Ця теорія виникла через зростаючу необхідність з'ясування впливу матеріальних і нематеріальних чинників на мотивацію людини.

Ф. Герцберг створив двофакторну модель, яка показує задоволеність роботою (рис. 23).

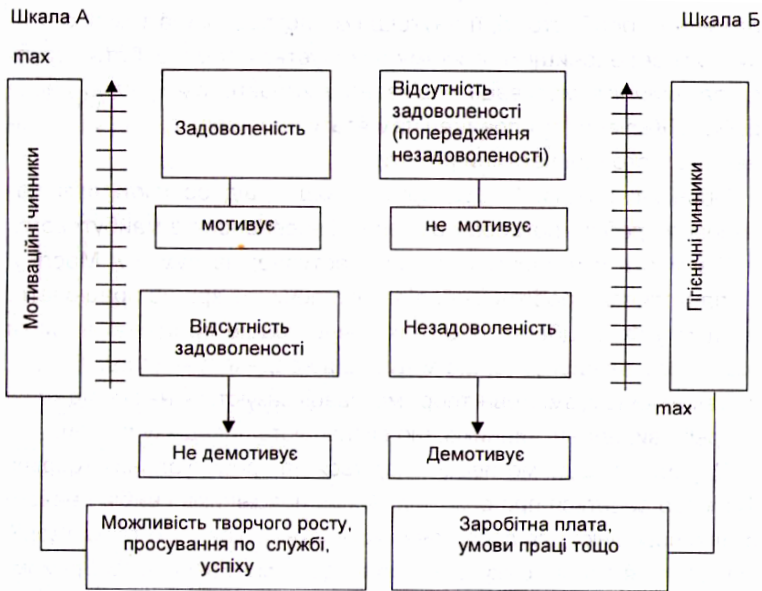


Рис. 23. Двочинникова модель Ф. Герцберга

Групування чинників, які впливають на задоволеність роботою, наведено в таблиці 8.

**Чинники, які впливають на задоволеність роботою**

<b>Гігієнічні чинники</b>	<b>Мотиваційні чинники</b>
Політика фірми і адміністрації	Успіх
Умови роботи	Промування по службі
Заробіток	Визнання і схвалення результату
Міжособові стосунки	Високий ступінь відповідальності
Міра безпосереднього контролю за роботою	Можливість творчого і ділового зростання

Перша група чинників (гігієнічні чинники) пов'язана з самовираженням особистості, її внутрішніми потребами, а також з оточенням, в якому виконується сама робота. Друга група чинників мотивації пов'язана з характером і суттю самої роботи. Керівник тут повинен пам'ятати про необхідність узагальнення змістової частини роботи.

Гігієнічні чинники Ф. Герцберга, як видно, відповідають фізіологічним потребам, потребам в безпеці і впевненості в майбутньому.

Різниця в розглянутих теоріях така: на думку А. Маслоу, після мотивації працівник обов'язково починає краще працювати; на думку Ф. Герцберга, працівник почне краще працювати тільки після того, як вирішить, що мотивація неадекватна (табл. 9).

Таблиця 9

**Критерії оцінки працівниками своєї роботи (%)**

<b>Чинники підвищення продуктивності праці</b>	<b>Змушують працювати інтенсивніше (чинник 1)</b>	<b>Роблять роботу більш привабливою (чинник 2)</b>	<b>Чинники 1+2</b>
<i>Добрі шанси просування по службі</i>	48	22	19
<i>Добрий заробіток</i>	45	27	22
<i>Оплата, пов'язана з результатами праці</i>	43	31	16
<i>Визнання і схвалення добре виконаної роботи</i>	41	34	17
<i>Робота, яка змушує розвивати свої здібності</i>	40	27	20
<i>Складна і важка робота</i>	38	30	15
<i>Робота, що дає змогу думати самостійно</i>	37	33	17
<i>Високий ступінь відповідальності</i>	36	35	18
<i>Робота, яка вимагає творчого підходу</i>	35	31	20
<i>Робота без великих напружень і стресів</i>	15	61	13
<i>Зручне місцезнаходження</i>	21	56	12
<i>На робочому місці відсутні шум і забруднення середовища</i>	21	56	12
<i>Робота з людьми, які подобаються</i>	17	54	13
<i>Добрі відносини з безпосереднім начальником</i>	19	52	12
<i>Достатня інформованість про те, що взагалі відбувається на фірмі</i>	20	49	16
<i>Гнучкий графік роботи</i>	20	49	12
<i>Значні додаткові пільги</i>	27	45	18

Тобто змістові теорії мотивації базуються на дослідженні потреб і виявленні чинників, які визначають поведінку людей.

Другий підхід до мотивації базується на процесуальних теоріях. Тут йдеться про розподіл зусиль працівників і вибір певного стилю поведінки для досягнення конкретних цілей. До таких теорій належать теорія очікувань, або модель мотивації за В. Врумом, теорія справедливості і теорія, або модель Портера-Лоулера.

## Теорія очікувань В. Врума

Згідно з теорією очікувань, не тільки потреба є необхідною умовою мотивації людини для досягнення мети, але і вибраний стиль поведінки (рис. 24).

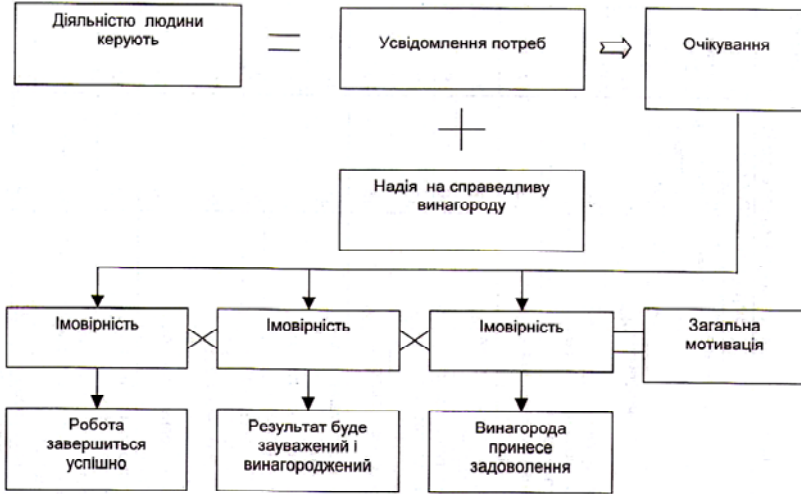


Рис. 24. Теорія очікування В.Врума

Процесуальні теорії очікування встановлюють, що поведінка працівників визначається поведінкою:

- ◆ керівника, який за певних умов стимулює роботу працівника;
- ◆ працівника, який упевнений, що за певних умов йому буде видана винагорода;
- ◆ працівника і керівника, які допускають, що при певному поліпшенні якості роботи працівнику буде видана відповідна винагорода;
- ◆ працівника, який порівнює розмір винагороди із сумою, необхідною йому для задоволення певної потреби.

Сказане означає, що в теорії очікування наголошується на необхідності підвищення якості праці і впевненості в тому, що це буде відзначено керівником, що дає змогу працівникові реально задовольнити свою потребу.

На основі теорії очікувань, можна зробити висновок, що працівник повинен мати такі потреби, які можуть бути значною мірою задоволені внаслідок передбачуваних винагород. А керівник повинен давати такі заохочення, які можуть задовольнити очікувану потребу працівника. Наприклад, у ряді організацій винагороду виділяють у вигляді певних товарів, заздалегідь знаючи, що працівник у них має потребу.

### Теорія справедливості

Згідно з цією теорією, ефективність мотивації оцінюється працівником не за певною групою чинників, а системно, з урахуванням оцінки винагород, виданих іншим працівникам, які працюють в аналогічному системному оточенні. Теорія справедливості Д. Адамса подана на рис. 25.



Рис. 25. Теорія справедливості Д. Адамса

Працівник оцінює свій розмір заохочення, порівнюючи його із заохоченнями інших працівників. При цьому він бере до уваги свої та інші умови праці. Наприклад, один працює з новими геодезичними приладами, а інший – зі старими. Або, наприклад, керівник не забезпечує працівника тією роботою, яка відповідає його кваліфікації, чи був відсутній доступ до інформації, необхідної для виконання роботи тощо.

### Теорія мотивації Л. Портера – Е. Лоулера

Ця теорія побудована на поєднанні елементів теорії очікувань і теорії справедливості (рис. 26). Суть її в тому, що, визначаючи співвідношення між винагородою і досягнутими результатами, Л.Портер і Е. Лоулер ввели три змінні, які впливають на розмір винагороди: затрачені зусилля, особисті якості людини та її здібності і усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці. Елементи *теорії очікування* тут проявляються в тому, що працівник очікує винагороду відповідно до затрачених зусиль і вірить в те, що ця винагорода буде адекватною затраченим ним зусиллям. Елементи *теорії справедливості* проявляються в тому, що люди мають власну думку щодо правильності або неправильності їхньої винагороди порівняно з іншими працівниками, а, відповідно, і ступінь задоволення.

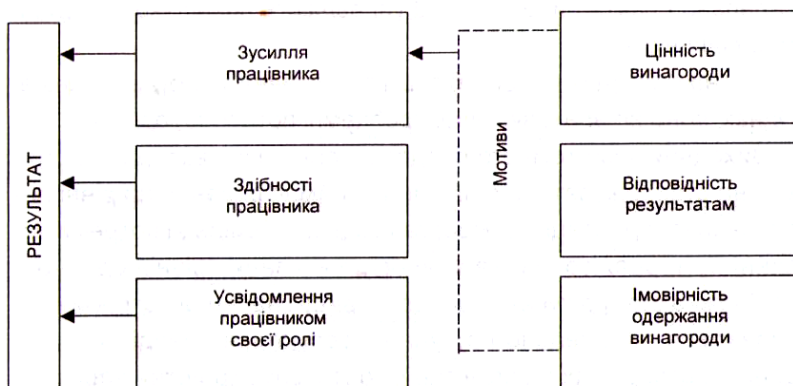


Рис. 26. Комплексна теорія мотивації Л. Полтера – Е. Лоулера

Звідси випливає важливий висновок про те, що саме результати праці є причиною задоволення працівника, а не навпаки. Згідно з такою теорією, результативність повинна неухильно підвищуватися.

У розробці теорії мотивації певних успіхів досягнули вчені Л. Вігодський, А. Леонт'єв, Б. Ломов, які досліджували проблеми психології на прикладі педагогічної діяльності. Однак усі основні положення теорії Л. Вігодського прийнятні і для виробничої діяльності, зокрема менеджменту в землевпорядкуванні.

Теорія Л. Вігодського стверджує, що в психіці людини є два паралельні рівні розвитку – вищий і нижчий, які і визначають вищі й нижчі потреби людини і розвиваються паралельно. Це означає, що задоволення потреб одного рівня за рахунок іншого неможливе.

Наприклад, якщо в певний період часу людині потрібне задоволення насамперед нижчих потреб, спрацьовує матеріальне стимулювання. У такому разі реалізувати вищі потреби людини можна тільки нематеріальним способом. Л. Вігодський зробив висновок про те, що вищі й нижчі потреби, розвиваючись паралельно і самостійно, спільно керують поведінкою людини та її діяльністю.

Зазначимо, що ця теорія прогресивніша, ніж будь-яка інша. Однак вона не враховує вищі проблемні потреби людини.

Зважаючи на системне уявлення про людську діяльність, слушно заявляти, що людина приймає рішення на рівні регулювання, адаптації і самоорганізації. Відповідно, і потреби повинні бути реалізовані на кожному із вказаних рівнів одночасно. Можна стверджувати, що нижчі, вищі й найвищі потреби розвиваються паралельно і сукупно і керуються поведінкою людини на всіх рівнях її організації, тобто існує трійстий характер задоволення потреб через матеріальне і нематеріальне стимулювання.



#### **7.4. Мотиваційні чинники та принципи впливу людей на мотивацію**

Отримання нового місця роботи, а також зміна звичних умов діяльності стимулюють працівника, викликають у нього бажання проявити себе з якнайкращого боку. Не отримавши можливості відчувати себе необхідним, самостійним працівником, якому довіряють і якого поважають, він розчаровується у своїй роботі.

До того ж навіть просто з економічної позиції, люди є надзвичайно дорогим ресурсом, а отже, повинні використовуватися з максимальною ефективністю. Керівник так само зобов'язаний розуміти, що тут існує і моральний чинник. Усвідомлення цієї проблеми ставить перед керівником нову: «Якою повинна бути ідеальна для підлеглих робота?»

Відповідаючи на це запитання, не треба прагнути до надмірної специфічності й оригінальності. Все одно врахувати відмінності у смаках і особистих думках кожного вдається зрідка, тому керівник, як правило, прагне до підвищення інтегральної продуктивності. З наведеними нижче чинниками у керівника є шанс отримати згоду максимальної кількості своїх підлеглих. Отже, ідеальна робота повинна:

- мати цілісність, тобто приводити до певного результату;
- оцінюватися службовцями як важлива, яка має бути виконана;
- давати можливість службовцеві приймати рішення, необхідні для її виконання, тобто повинна бути автономія (в установлених межах) або як варіант – групова автономія;
- забезпечувати зворотний зв'язок з працівником, оцінюватися залежно від ефективності його праці;
- давати справедливу, з погляду працівника, винагороду.

Спроектвана відповідно до цих принципів робота забезпечує внутрішнє задоволення. Це дуже могутній мотиваційний чинник, тому що стимулює якісне виконання роботи і ще складнішої роботи.

Розглянемо кожний із параметрів роботи і визначимо, що вони означають і як впливають на «психологічний стан», який визначає ставлення людей до роботи.

### ***Різноманітність умінь та навичок***

Цей термін характеризує ступінь, в якому робота вимагає різноманітних дій при її виконанні і який передбачає використання різних навичок і талантів персоналу.

Якщо працівник відчуває, що хтось ще може зробити цю роботу так само добре, то вона навряд чи буде являти для нього цінність, і малоімовірно, що він буде переживати почуття гордості від виконання завдання. **Робота, яка не використовує цінних навичок працівника, не викликає і потреби в подальшому навчанні.**

Однак не завжди працівники зустрінуть з ентузіазмом збільшення різноманітності. Так, монотонна робота дає змогу працівникам розмовляти в процесі її виконання, але варто внести елемент різноманітності – розмови стануть обмеженими, водночас не буде жодних компенсацій з боку самої роботи.

Працівникам так само необхідно дати відчутти визнання навичок, які використовуються ними. Тобто треба прагнути приділяти увагу працівників з метою публічного оголошення про виняткову цінність даної навички у працівника. Такий підхід, зазвичай, стимулює працівника на удосконалення навичок, розширення діапазону його здібностей.

Існує також оптимальний рівень різноманітності. Він індивідуальний для кожного працівника. Так, однакова робота одним працівником може розглядатися як нудна, а іншому здається, що вона має нестійкий характер, через що неможливо встановити якийсь певний режим її виконання.

### **Цілісність роботи**

Під цим параметром мається на увазі завершеність робочої операції як цілої і певної частини роботи, тобто виконання роботи від початку і до кінця, з явним результатом. З цим поняттям тісно пов'язана визначеність завдання з боку менеджера.

При виникненні труднощів із забезпеченням «змісту» роботи краще дану операцію автоматизувати. Однак навіть тут важливе внесення деяких змін. Так, роботі з тахеометричної

зйомки території можна додати цілісності, якщо завершити її розробкою проекту використання земель і перенесенням його на натуру. Працівник у цьому разі відповідальний за проведення названих етапів роботи.

У багатьох випадках об'єднання кількох операцій в одну завершену роботу поліпшить багато показників роботи – від тимчасових до стимуляційних.

### ***Важливість роботи***

Цей параметр визначає ступінь впливу виконуваної роботи на життя або роботу інших людей в організації чи у зовнішньому оточенні. Землевпорядники, які проводять зйомку території, оцінюють свою роботу як дуже важливу, на відміну від механіків, які займаються вдосконаленням та розробкою нових агрегатів сільськогосподарської техніки. При цьому рівень навичок – приблизно однаковий.

Поняття важливості тісно пов'язане із системою цінностей виконавця.

Робота може бути цікавою і захоплююю, але люди будуть залишатися незадоволеними доти, доки вони не відчують, що ця робота достатньо важлива і її необхідно виконати. Працівник завжди хоче знати, навіщо він робить ту або іншу роботу. Навіть, якщо його просять зібрати дані для звіту, йому хочеться знати мету звіту. Тому **при формулюванні абсолютно кожного завдання необхідно згадати про цілі**, про те, що реально буде залежати від швидкості і якості виконання даної роботи, як ця робота «вливається» в роботу підприємства взагалі. Після виконання такої роботи виконавець буде чекати на її результат.

### ***Автономія***

Автономія характеризує, наскільки робота забезпечує свободу і незалежність службовця під час складання графіка виконання робіт і заходів, необхідних для досягнення потрібного результату. Якщо рішення приймаються іншими людьми, добре виконання роботи навряд чи буде розглядатися як винагорода. Людина буде відчувати, що якість виконання

роботи залежить від правильності цих рішень, а не від її зусиль. Не буде почуття «власності» на роботу.

За відсутності (з будь-яких причин – наприклад, застосування конвеєра) цілісності неможлива і автономія, оскільки може статися порушення загальної координації виконання окремих дій.

Величина рівня автономії залежить від людини. Для будь-якого службовця існує свій оптимальний рівень автономії, який дає йому реальне відчуття особистої відповідальності і не призводить до стресів.

Робота менеджера складається з розв’язання завдань різного рівня важливості. Передача деяких управлінських функцій низького рівня підлеглим має подвійний ефект – концентрація зусиль менеджера на розв’язанні проблем вищого рівня і, одночасно, впливає позитивно на мотивацію працівників.

Передача права прийняття рішень нижчого рівня підлеглим може розглядатися як благо за умови, що вони навчені і правильно розуміють всі особливості роботи, зокрема, де отримати необхідну інформацію і в який момент прийняти рішення.

За умови знання підлеглими всіх вимог і інструкцій, які діють на підприємстві, менеджер може дати їм можливість самостійної постановки цілей своєї роботи. Навіть, якщо працівники частково беруть участь у процесі прийняття таких рішень, набагато більша ймовірність того, що вони будуть відчувати відповідальність за роботу і задоволення – при успішному її завершенні. Реально це здійснюється за допомогою системи кваліфікованих співбесід, під час яких необхідно запобігти ситуації, коли підлеглий ставить перед собою нереальні цілі, які явно не можуть бути досягнуті з різних причин, котрі залежать і від поточного стану справ на підприємстві.

Інструменти, матеріали та обладнання, а також способи їх використання утворюють ще один напрям, де можна збільшити самостійність. Дуже часто працівники не мають права відмовитися навіть від неякісних матеріалів. Неважко передбачити, до чого це може призвести, якщо далі, за ходом

технологічного процесу, передбачений контроль якості. Адже обов'язок контролерів – висувати претензії тим, хто змушений, оскільки це від нього не залежить, використовувати компоненти, які не відповідають стандарту.

У випадку, коли менеджер сам визначає, як і яким обладнанням користуватися працівникам, він не в змозі врахувати індивідуальні особливості кожного працівника. Водночас позбавлені свободи вибору працівники, відчуючи навіть незначні незручності, незабаром втратять мотивацію до виконання роботи. В ідеалі, працівники також повинні відповідати за обслуговування і ремонт обладнання, яке використовується ними.

Час надзвичайно важливий чинник у всіх видах роботи, якщо людина не має достатньо часу для якісного виконання завдання, то вона буде вважати, що ця робота не варта особливих зусиль. Одержання завдання заздалегідь надає працівникові значну автономію у виборі часу роботи. У нього з'являється можливість самому визначити пріоритети, планувати роботи з урахуванням своїх здібностей, а отже, отримувати більше задоволення.

Темп виконання роботи також суттєво впливає на мотивацію. Тому менеджер повинен прагнути до зниження монотонності напівавтоматичних процесів, надаючи працівникам свободу у виборі темпу.

### ***Зворотний зв'язок***

Зворотний зв'язок забезпечує отримання працівниками інформації про якість виконуваної ними роботи. Ефективність зворотного зв'язку залежить від цілісності роботи. Набагато легше забезпечити зворотний зв'язок за результатами «завершеної роботи», ніж на окремому її фрагменті.

Розширюючи фронт кожної роботи, щоб працівник відповідав за кілька взаємопов'язаних операцій (розробка проекту використання земель, його техніко-економічне обґрунтування тощо), ми підвищуємо автономію. Водночас це збільшує цілісність роботи, а значить, забезпечує швидкий і ефективний

зворотний зв'язок. При цьому працівник інтенсивно використовує самоперевірку, тобто особистий зворотний зв'язок. У нього з'являється можливість виявляти недоліки самому, що сприймається набагато легше, ніж якби йому хтось інший вказав на цю помилку.

Важливість зворотного зв'язку очевидна. Люди повинні знати, наскільки добре вони виконують свою роботу. Менеджери є важливим джерелом подібного зворотного зв'язку. Однак найкращий зворотний зв'язок має місце тоді, коли працівники самі контролюють якість власної роботи.

Розглянуті вище три перші чинники роблять свій внесок в оцінку роботи з погляду її складності, цінності й необхідності. Якщо робота не має таких параметрів, то вона не буде внутрішньо мотивованою. Добра якість її виконання не буде створювати ні почуття виконаного обов'язку, ні відчуття новизни або придбання чого-небудь корисного.

Робота, котра задовольняє всі описані чинники, внутрішньо мотивує працівників, забезпечує добру якість виконаного завдання, дає задоволення. Вона створює відчуття особистого внеску у вироблену продукцію або в послуги, які надаються, формує у працівників почуття причетності.

Тільки така робота дає людині почуття самовираження, закладене в її соціальності.

Зворотний зв'язок буває внутрішній – тобто такий, що йде від самої роботи, і зовнішній – у випадку, коли споживач результатів роботи характеризує їх якість, а також у разі публічної похвали.

Внутрішній зворотний зв'язок надійніший, оскільки діє безпосередньо на працівника під час виконання завдання. Надійний спосіб стимулювання цього зв'язку – постановка чітких і конкретних цілей, не вказуючи при цьому на спосіб їхнього досягнення. Інший спосіб – введення в процес роботи перевірок якості. Це дає змогу працівнику негайно виправляти недоліки і, відповідно, коректувати процес виконання роботи, наближаючи його до максимально ефективного. Діючи в такий спосіб, можна сподіватися, що в майбутньому такі «збої» вже не повторяться.

Дуже часто буває ситуація тільки негативного зворотного зв'язку, тобто коли працівники дізнаються лишень про недоліки своєї роботи. Так вони позбавляються винагороди за добру роботу. З іншого боку, відомо, що люди майже не реагують на критичний зворотний зв'язок. Працівник не сприйме негативних оцінок більше ніж за двома-трьома параметрами. Однак якщо менеджер чергує позитив і негатив щодо виконаної роботи, то інформація про невдачі буде сприйнята повніше.

Інша крайність – коли начальник нездатний критикувати своїх підлеглих. У цьому разі невдачі ніби тільки фіксуються, і працівник не отримує можливості виправляти свої помилки, а часто навіть не знає, чи треба це робити.

Часто люди чинять опір введенню зворотного зв'язку, оскільки не були до цього завчасно підготовлені, не знають, як його забезпечити. Для ефективності зовнішнього зворотного зв'язку необхідно, щоб він був правдивим, точним, докладним, здійснювався негайно. Повідомлення про погане виконання роботи тільки демотивує працівника. Якщо ж вказати, що саме було зроблено неправильно, чому це трапилось, як виправити ситуацію, і при цьому не забути згадати позитивні аспекти роботи, ефективність такого зворотного зв'язку, безсумнівно, зросте. Він може бути ще вищим, якщо працівник з'ясує ці питання сам.

### **7.5. Забезпечення власної мотивації до життя і роботи**

Досі ми розглядали методи мотивації головне у світлі психологічних потреб, впливів на внутрішню мотивацію. Ці методи ґрунтуються, по суті, на «Теорії Y». Однак застосування «Теорії X» теж має місце сьогодні і в багатьох випадках повністю виправдовує себе. Це означає, що огляд методів мотивації був би неповним без розгляду економічних методів мотивації (рис. 27).

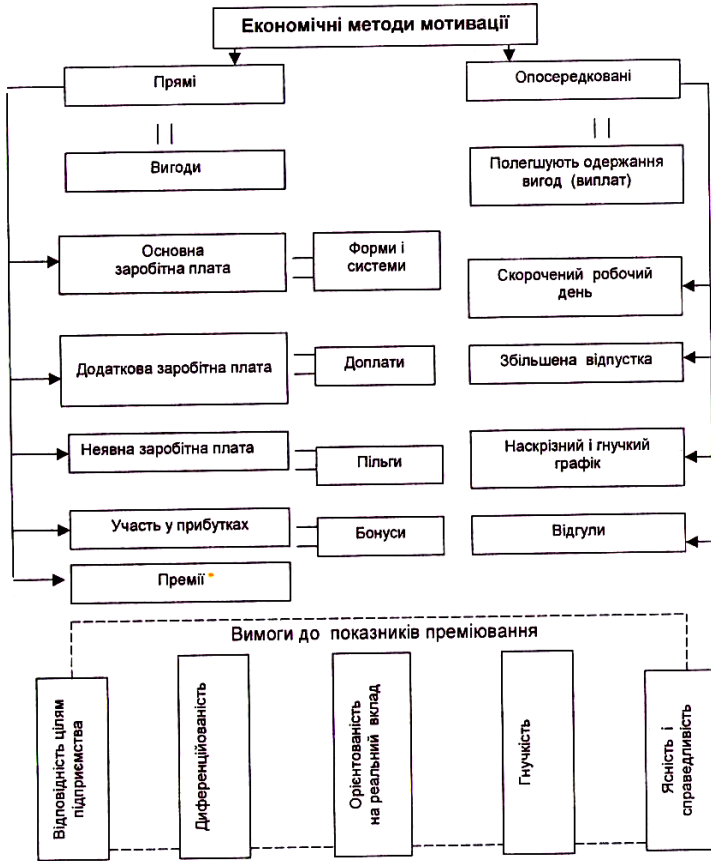


Рис. 27. Економічні методи мотивації

Згідно з положеннями «Теорії Х», люди працюють, переважно для задоволення своїх економічних потреб.

Завдання менеджера, у разі застосування економічної мотивації, полягає в розробці преміальної схеми виплат за продуктивність, системи відрядної оплати або трудових угод. Це завдання аж ніяк не є простим, оскільки ситуація на кожному підприємстві унікальна і, отже, преміальна система повинна бути унікальною для кожного випадку. Вона також залежить від спеціалізації персоналу. Зокрема, абсолютно неефективно



вводити відрядну преміальну систему працівника-виробничника на підприємствах із динамічним виробничим процесом, зорієнтованим, переважно, на роботу на замовлення.

Не всі способи економічного заохочення можуть мати мотиваційний вплив на працівників, однак існує кілька основних положень про премії, які не стосуються специфіки організації і є універсальними. Ними повинен керуватися менеджер при впровадженні методів економічної мотивації:

- премії не повинні бути загальними і поширеними, оскільки їх будуть сприймати просто як частину звичайної зарплати у звичайних умовах;
- премія повинна бути пов'язана з особистим внеском працівника у виробництво незалежно від того чи робота індивідуальна, чи групова;
- повинен існувати прийнятний метод вимірювання цього збільшення продуктивності;
- працівники повинні відчувати, що премія залежить від додаткових, а не від нормативних зусиль;
- додаткові зусилля працівників, стимульовані премією, повинні покривати витрати на виплату цих премій.

Розглянемо заходи щодо забезпечення власної мотивації до життя і роботи:

1) не потрапляти у замкнене коло, оскільки біг по ньому ніколи не закінчується. Не думати, що при виконанні тієї чи іншої роботи і досягненні тієї чи іншої цілі буде вільний час для себе. На практиці так не буває, навпаки, в міру зростання досвідченості роботи буде щораз додаватися. Потрібно взяти у свої руки використання власного часу, знайти до цього питання правильний підхід і виявити наполегливість. Це можна зробити тільки самому;

2) намагатися залишати собі достатньо часу для досягнення ключових кінцевих цілей. Не треба намагатися робити все, не треба робити найтерміновішу роботу, а лише найважливіше з погляду кінцевих цілей;

3) підтримувати найважливіші, з погляду пов'язаних із роботою ключових результатів організаційні і людські контакти. Займатися тим, що дійсно захоплює, що збагачує життя, і, крім

того, підтримувати ті контакти, які мають значення з погляду кінцевих цілей. Не погоджуватися через увічливість або по дружбі на все, про що добре попросять. «Сім'я – це головна одиниця суспільства». Необхідно зрозуміти це вже на початку трудового життя, а не в середньому віці, коли часто вже дуже пізно. Ми отримуємо значну частину мотивації до життя від сім'ї, відповідно, зможемо віддати більше в роботі;

4) треба мати друзів як на роботі, так і поза нею. Турботи вимагає не тільки машина, але і дружні стосунки, і вони набагато важливіші. Людські взаємовідносини треба оберігати, оскільки автоматично вони не зберігаються. Добрі людські взаємовідносини внесуть багато що у зміст і мотивацію життя. Завжди знайдеться час для друзів, якщо правильно оцінити значення дружніх стосунків;

5) треба вчасно обрати чітку, обдуману позицію з головних життєвих проблем і цінностей. Багато хто з нас тільки в середньому віці замислюється над тим, що ж ми дійсно цінуємо і чого хочемо від життя. Яке наше ставлення до релігії, політики? Яке значення має наше ставлення до головних питань нашої життєвої позиції?

Деякі практичні можливості забезпечення власної мотивації роботи:

- треба турбуватися про те, щоб добре відпочивати, бути бадьорим і діяльним;

- ставитися позитивно до роботи і життя. Організувати в місці праці гурток «люби понеділок», оскільки понеділок – це дуже важкий день тижня;

- за допомогою позитивних захоплень можна зробити власну мотивацію усебічнішою і підтримувати душевну бадьорість. Активно розвивати себе, зміцнюючи і використовуючи сильні сторони і виправляючи недоліки, з якими дійсно потрібно щось робити. Потурбуватися про те, щоб був особистий план розвитку на рік і на 2–3 роки;

- зробити приємнішим своє оточення на роботі;

- потурбуватися про те, щоб не робити одну і ту ж роботу, яка повторюється дуже часто. Намагатися, щоб робота значно змінювалася з інтервалом 5–7 років. Це можливо, якщо обрати з цього питання правильну позицію;

□ визначити для себе на найближчі роки на підставі власних потреб різні альтернативні варіанти просування по службі як у своєму трудовому колективі, так і поза ним. Визначити заходи, за допомогою яких здійснення альтернативного варіанта кар'єри буде найбільш вірогідним, і скласти тимчасовий план здійснення заходів. Якщо це можливо, обговорити питання з начальником і колегами. Однак головну відповідальність за розвиток кар'єри з метою збереження мотивації до роботи треба покласти на себе;

□ бути відвертим з колегами і здійснювати беззастережний, безпосередній зворотний зв'язок щодо їх трудових досягнень і ставлення до Вас. Вимагати від них природного, досить якісного зворотного зв'язку щодо Вас з метою розвитку власної роботи і мотивації. Не замикатися на собі, а йти до інших;

□ винагороджувати себе за хороші досягнення в роботі і вимагати винагороди з боку трудового колективу. Винагорода не завжди виражається в грошах. Значною мотиваційною винагородою може бути можливість самостійно розподіляти час, свідомо уникати стресових ситуацій, чітка інформованість про можливість успіху.

Отже, людина відповідає за своє життя і мотивацію до роботи. Чим швидше вона це зрозуміє, тим швидше почне правильно діяти. На жаль, доводиться констатувати, що багато хто з людей витрачає дуже багато часу, перш ніж прийняти на себе головну відповідальність за зміст власного життя і бажання працювати.

Людина звикла шукати причини своїх життєвих і робочих проблем спочатку поза собою. Причини знаходяться дуже швидко: це найближчі колеги по роботі, начальники, підлеглі, розподіл праці, атмосфера, спосіб управління, а поза своїм підприємством економічна кон'юнктура, нерозсудлива політика уряду і безліч інших чинників. Багато хто з нас витрачає так багато часу на пояснення ефективності своєї роботи або небажання працювати, що протягом цього часу, при його правильному використанні, можна було б досягнути вищої мотивації – як власної, так і найближчого оточення.

У літературі трапляється багато визначень мотивації і мотивів. У них намагаються різними термінами пояснити головне в мотивації: йдеться про процес, який відбувається всередині людини, впливає на її поведінку і вибір або, іншими словами, змушує її поводитися в якійсь конкретній ситуації так, а не інакше. Отже, розуміючи процес мотивації, ми можемо значно краще зрозуміти як себе, так і поведінку людей, з якими ми спілкуємося в різних ситуаціях. Однак в поясненні поведінки людини мотивація є лише маленькою частиною.

### ***Завдання та запитання для контролю знань***

1. Дайте загальну характеристика мотивації.
2. Охарактеризуйте стадії мотиваційного процесу.
3. Які основні положення теорії мотивації А. Маслоу?
4. Які основні положення теорії мотивації Д. Мак Кпелланда?
5. Які основні положення теорії мотивації Ф. Герцберга?
6. Які основні положення теорії очікувань В. Врума?
7. Які основні положення теорії мотивації Л. Портера – Е. Лоулера?
8. Назвіть основні мотиваційні чинники та принципи їх впливу на мотивацію людей.
9. Які є заходи щодо забезпечення власної мотивації до життя і роботи?
10. Які ви знаєте практичні можливості забезпечення власної мотивації роботи?
11. Що таке мотивація?
12. Що таке мотив?
13. Що таке мотивування?
14. Які є типи мотивування?
15. Що таке потреби?
16. Що Ви розумієте під стимулюванням?
17. На що в діяльності людини впливає мотивація?
18. Що таке мотиваційний процес?

---

## РОЗДІЛ 8. ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

---

### 8.1. Поняття та зміст цілей

Управління обов'язково передбачає визначення цілей. Підприємства, зорієнтовані на досягнення конкретних цілей, – цілеспрямовані системи. Це означає, що вони створені з чітко визначеними цілями, які досить важливі поняття у теорії і практиці управління.

**Мета** – ідеальне, уявне відображення результату землевпорядної діяльності. Як безпосередній мотив мета спрямовує і регулює землевпорядну діяльність на виконання завдань землеустрою.

За належністю до фаз життєвого циклу систем, цілі розрізняють за такими напрямками: створення систем (проведення наукових досліджень, проектування організації території і т.ін.); забезпечення функціонування або експлуатація вже створених, діючих систем (забезпечення і дотримання нормального режиму роботи, укладених договорів, норм прибутку, техніки безпеки тощо.); розвитку (удосконалення технології або організації праці, землевпорядне обслуговування або авторський нагляд і т.ін.).

За масштабом або ступенем охоплення діяльності мети розрізняють: глобальні, загальні, а також локальні, часткові.

За сучасністю постановки – мета актуальна, важлива і незначна, другорядна. За рангом – головна (основна, пріоритетна) та яка забезпечує (допоміжна, побічна). За часом реалізації – стратегічна і тактична. За загальними (основними) функціями мета управління реалізується через контроль, координування (регулювання), планування. За підсистемами підприємства (організації, установи) – мета економічна, технічна (технологічна), соціальна, організаційна, виробнича, комерційна та ін. За суб'єктами (носіями мети) або інтересами – мета індивідуальна (особиста), групова (колективна), підприємства, суспільна, державна. За ступенем усвідомленості – дійсна і уявна. За досяжністю – реальна і фантастична (прожекторська). За

об'єктивністю або аргументованістю постановки – обґрунтована (щира) і надумана (помилкова). За критеріями здійснення – мета, охарактеризована однією перемінною і яка потребує «переліку» показників. За місцем в ієрархії, цілі – вищі, проміжні і нижчі. За своїм взаємним співвідношенням цілі – гармонійно взаємодіючі, індиферентні і конкуруючі.

Крім того, виділяють мету на екстремальні умови (максимізація, мінімізація); мету на задоволення (рівень домагань); прецизійні цілі (не більше і не менше).

Ми обмежимося спрощенішою схемою класифікації (рис. 28).

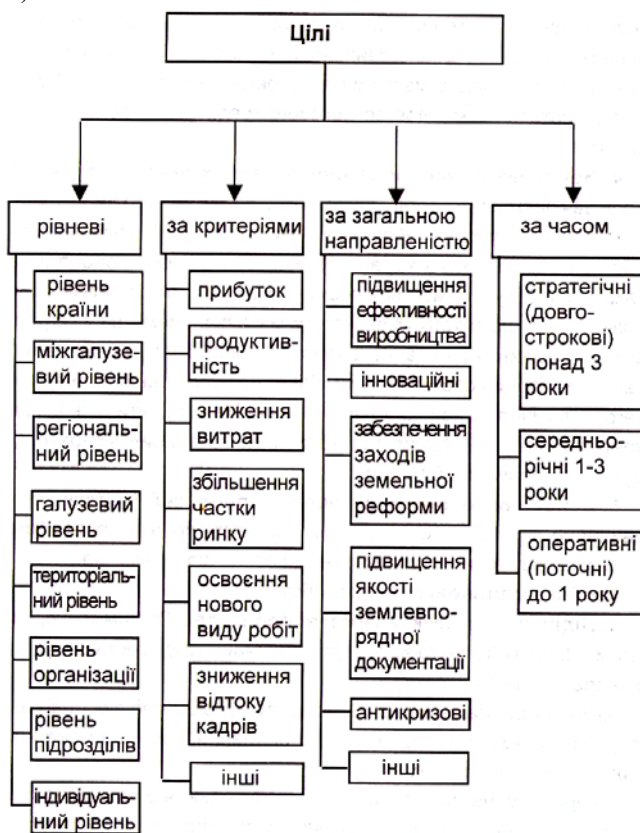


Рис. 28. Класифікація цілей

**Рівневі цілі** передають характер ієрархічних цілей. Ціль на рівні країни, поставлена Хрущовим: «Наздогнати і перегнати Америку» (щоправда, вона належала до розряду фантастичних), трансформувалася майже до індивідуального рівня.

**Цілі за критеріями.** Найчастіше використовують такі критерії.

**1. Прибуток.** Цей критерій може виступати у вигляді чистого доходу, дивиденду або рівня рентабельності. У даний час прибуток як основний цільовий критерій починає знижуватись. Особливо це стосується японських фірм. К. Мацусіта вважала: «Кожна компанія повинна мати визначені цілі, відмінні від прибутку, цілі, які виправдовують її існування».

**2. Продуктивність.** Цей критерій визначається конкретними кількісними показниками підвищення продуктивності праці або зниження трудомісткості. Наприклад, до кінця поточного року довести збільшення продуктивності праці на 2 %.

**3. Зниження витрат.** Іноді підприємство може ставити собі цілі, спрямовані на зниження витрат за всіма видами ресурсів (матеріальних, людських, фінансових) як комплексно, так і диференційовано. Наприклад, знизити матеріалоемність продукції на 1,5 % або скоротити розмір довгострокового кредиту за 5 років на 500 тис. грн.

#### **4. Збільшення частки землевпорядних послуг на ринку**

Коли розгляються критерії, пов'язані з ринком, то йдеться про постановку маркетингових цілей, причому найчастіше стратегічного характеру. Ринкова цільова концепція в такому разі формується досить безпечливо: є тільки одне визначення, котре витримує перевірку, мета підприємства – сформулювати споживача. Інша інтерпретація полягає у відповіді на запитання: «Хто наш споживач?» Оскільки не буває однієї-єдиної категорії покупця, їх звичайно дві і більше. Можуть бути більш конкретніші ринкові цілі. Наприклад, збільшити частку ринку своєї продукції чи послуг на 20 % і т.ін.

**5. Освоєння нового виду послуг чи продукції.** Цей критерій має комплексний характер, хоча основа його знову ж ринкові конкурентні позиції підприємства.

## **Цілі за загальною спрямованістю:**

**1. Підвищення ефективності виробництва.** За цим критерієм досить широкий спектр змісту цілей. Звичайно виділяють цілі удосконалення і цілі розвитку.

**Цілі удосконалення.** Будь-яку мету, що містить дієслово «дії», варто розглядати як завдання з удосконалення, тому що мовиться про бажану специфічну зміну.

Наприклад, це можна віднести до збільшення ринкової частки землевпорядних послуг, скорочення кількості відмов або підвищення віддачі від землевпорядної документації.

**Цілі розвитку** аналогічні цілям удосконалення, але належать до своєрідних форм зростання, розширення, навчання або прогресу. До цих цілей можуть належати, наприклад, збільшення кількості впроваджуваних у виробництво нових видів землевпорядних послуг, підвищення професійного рівня працівників або збільшення випуску наукової або проєктної продукції.

**2. Інноваційні цілі.** Цей вид цілей може мати основне значення, особливо в стратегічному аспекті. У кожному підприємстві може бути три види інновацій: 1) в продукції або послугах; 2) в ринках, поведінці і цінностях покупця; 3) в різних уміннях і діяльності (соціальна інновація, управлінська інновація та ін.). Інновація може виникнути з потреб ринку і покупця, з нових розробок і досліджень тощо.

Проблема полягає у складності виміру відносного впливу і важливості різних інновацій.

Щоб установити інноваційні цілі, керівник повинен, по-перше, передбачати інновації, необхідні для досягнення маркетингових цілей, відповідно до виробничих напрямів, наявних ринків, нових ринків і вимог обслуговування; по-друге, оцінити події, які виникають, або ймовірні, викликані технологічним розвитком у всіх сферах діяльності.

**3. Забезпечення заходів земельної реформи.** Цілі визначаються законодавчими або урядовими актами, яких потрібно дотримуватись протягом тривалого часу. Наприклад, стосовно робіт із видачі державних актів на право власності на земельні частки (паї), які визначені строками і тому повинні займати в обсягах значну питому вагу (50–70%).



4. Антикризові цілі. Одне з важливих завдань при виході підприємства з кризової ситуації – вибір такої оптимальної організаційної структури, яка найкраще відповідала б цілям і завданням підприємства, а також впливала б на неї внутрішніми і зовнішніми факторами в існуючих і очікуваних умовах функціонування підприємства. Ефективне виконання цього завдання – мета діагностичного аналізу організаційного і кадрового потенціалу підприємства.

Перевага вираження цілей, відповідно до їх спрямованості, полягає в тому, що їх легше сприймають і усвідомлюють особи, які мають різну базову підготовку, таку як інженер-землепорядник, магістр з управління земельними ресурсами або магістр із землепорядкування чи з економіки землекористування та землепорядкування. Виражені в зазначеній формі цілі служать переважно для орієнтації мислення і діяльності останніх.

Цілі теж залежать від часу реалізації. Поточні (короткострокові) цілі належать до тих завдань, які охоплюють період не більше одного року, зазвичай, виробничі цілі встановлюються саме на такий час.

Середньострокові цілі розраховані на період від одного до трьох років. Такі завдання характерні для великих державних або комунальних землепорядних підприємств і установ.

До довгострокових цілей звичайно належать завдання на період від трьох років і більше. До цієї категорії часто належать програми експериментальних досліджень і розробок.

Хоча для кожного конкретного (за характером діяльності) підприємства такі цілі можуть комбінуватися, діяльність землепорядних підприємств має тенденцію до визначеного типу тимчасових цілей. Наприклад, дослідження і розробки нового виду землепорядної продукції або індивідуальних проєктів займають, скажімо, від одного до двох-трьох років. У такому разі тимчасові цілі підприємства повинні бути зорієнтовані на зазначений термін.

#### **Характер і взаємозв'язок цілей**

Постановка цілі за якою-небудь ознакою не означає ізолюваності цієї цілі від інших. Наприклад, постановка якої-небудь цілі за загальною спрямованістю буде взаємозалежна і з

рівневими цілями, і з цілями за часом. Взаємне співвідношення цілей може мати різний характер. У цьому значенні вони є гармонійними, нейтральними і конкуруючими. Взаємна гармонійність цілей означає, що здійснення однієї сприяє реалізації іншої. Нейтральність цілі означає, що виконання однієї мети не впливає на реалізацію іншої. Наприклад, на індивідуальному рівні можуть конкурувати особисті цілі і цілі підприємства. Або можлива суперечність цілей різних рівнів (регіонального й організаційного). Взаємозв'язок цілей, різноманіття впливів як внутрішніх, так і зовнішніх, на підприємство, особливо в умовах ринкової економіки, визначають інший механізм формування цілей. М. Стейнер і Д. Майнер писали: «Цілі повинні бути поставлені для кожного виду діяльності, що, на думку компанії, важливо і виконання чого вона прагне спостерігати і контролювати».

Найчастіше практикується такий підхід: цілі повинні встановлюватись одночасно за кількома ключовими напрямками, наприклад, прибуток, маркетинг, інновація, продуктивність, людський фактор, соціальна відповідальність та ін. Пошук єдиної мети досить складне і непродуктивне завдання.

### **Вимоги до цілей**

Правильно сформульовані цілі повинні відповідати таким основним вимогам:

- цілі повинні бути реальними (це не означає, що занадто простими), безглуздість постановки недосяжних цілей очевидна;
- цілі повинні бути конкретними і зрозумілими для виконавців будь-якого рангу. Найкращим показником конкретності мети є її вимірність. Без вимірності мети важко контролювати і сам процес досягнення мети, і її кінцевий результат;
- цілі повинні бути декомпозиційними, тобто розчленовуватися легко на складові підцілі за ієрархією підприємства;
- цілі повинні бути піддані модифікаціям, що означає можливість їхнього коректування відповідно як до ситуаційних змін, так і до зовнішніх систем;

- цілі, по можливості, не повинні мати суперечливий характер, наприклад, цілі прибутковості і добродійності, інноваційні цілі і цілі екології.

## **8.2. Поняття і класифікація рішень**

**Рішення** – це процес вибору серед кількох альтернативних варіантів (ідей, напрямів, поведінки), який здійснюється так чином, що вибір одного з них виключає вибір інших. Рішення в повсякденному житті приймаються нами на кожному кроці, але більшість із них мають тривіальний характер. Найчастіше ця тривіальність зумовлена незначністю наслідків. («Вибір між біфштексом і котлетою навряд чи вплине на долі народів і організацій, хіба тільки на ваш шлунок»). У практиці управління вибір правильного рішення має колосальне значення.

Наприклад, В.У. Леонтьєв, професор Гарвардського університету, лауреат Нобелівської премії, говорив: «Було б неправильним думати, що Горбачов і його колеги мають на увазі впровадження в Росії вільно функціонуючої капіталістичної економіки американського зразка. Безсумнівно, що зробити це неможливо, навіть якщо дуже захотіти. Ідеальним результатом успішної перебудови може бути створення у віддаленій перспективі змішаної системи європейського зразка, в якій ринковий механізм базується на конкуренції, але діє під суворим контролем держави».

Дж. К. Гелбрейт, лауреат Нобелівської премії, висловився в такий спосіб: «Я дав би в цьому змісті пораду зберегти стабільні ціни на продовольчі товари, виділяючи необхідні субсидії. Так роблять усі країни, зокрема і США. Мені здається також, що не варто прагнути до термінових змін у важкій, нафтовій і іншій галузях цього типу. Ріст цін на модний жіночий одяг, косметику і машини не страшний. Тому ринок тут повинен існувати. Якщо ж поповзуть вгору ціни на харчі, відповідальність ляже на Горбачова».

Навіть якщо не брати до уваги вищесказане, а економічно грамотно підійти до оцінки фактів реальної дійсності, що склалася в нашій країні, то в перехідний період не можна було різко вводити країну в безодню ринку. Але було прийнято зовсім неправильне рішення про перехід до ринкової економіки

американського зразка. Наслідки такого рішення виявилися для України катастрофічними.

Так і доля підприємства може іноді залежати від управлінських рішень.

Акіо Моріта, головний керуючий «Соні Корпорейшен», вважає, що прийняття рішень – первинна функція управління.

Класифікація рішень наведена на рис. 29. Зміст кваліфікаційних ознак, крім формалізованості, досить простий і очевидний. До формалізованих належать стандартні рішення, вироблення яких може відбуватися за визначеним, один раз складеним алгоритмом, у багатьох випадках запрограмованим і виконуваним, як правило, з використанням комп'ютера.

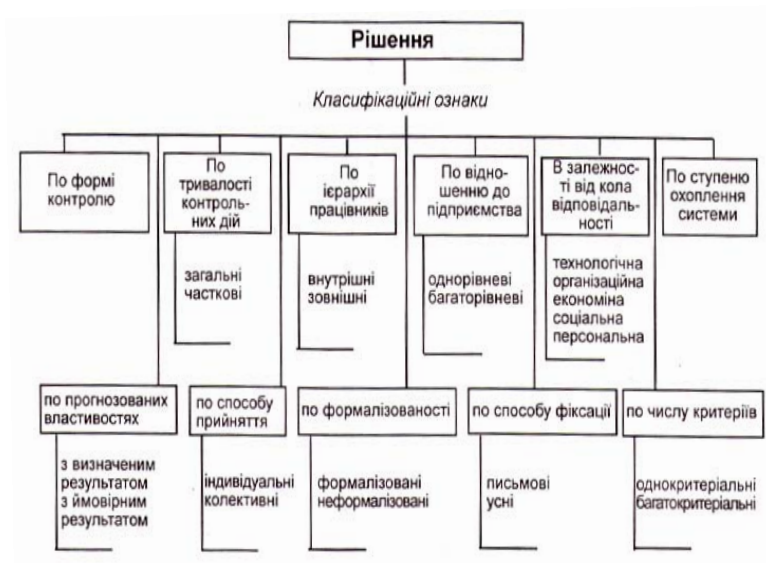


Рис. 29. Класифікація рішень

До неформалізованих належать нестандартні рішення, які вимагають щораз творчого підходу, наприклад, визначення заходів морального заохочення за високі показники роботи.

Коли рішення прийняте і реалізоване, це можна назвати дією. Вибір (ідей, напрямів, поведінки, варіантів) робить особу, яка приймає рішення, менеджером. Для більшості важливих

рішень ця особа має збірний характер, тому що важливі рішення приймаються, звичайно, групами осіб або підприємствами. На підприємствах часто є кілька осіб, яких називають менеджерами за напрямками. Хоча їхні фактичні ролі можуть бути досить різними, така назва зумовлена тим, що саме вони відповідальні за негативні наслідки прийнятих рішень. У формальній теорії прийняття рішень передбачається, що менеджер (індивідуум) має у своєму розпорядженні набір цінностей і вибирає такі дії, які, як йому здається, найкраще відповідають цьому наборові.

Те, в якій мірі наслідки прийнятого рішення відповідають

### 8.3. Зміст процесу прийняття рішень та їхня оцінка

Процес від початку підготовки до реалізації рішення наведений на рис. 30.

Розглянемо докладніше блоки відповідно до рис. 30.



Рис. 30. Послідовність підготовки, прийняття і реалізації рішень

### Виявлення та аналіз проблемної ситуації.

Проаналізувавши інформацію про стан об'єкта управління і зовнішнього середовища, необхідно здійснити структурування проблеми. Перший крок структурування проблеми полягає в підготовці переліку дійсно наявних варіантів вибору. Це, як правило, неважко, оскільки працівники підприємства завжди серйозно обмірковують цю проблему. Але менеджер підприємства повинен розглянути і варіанти, які спали йому на думку і про які не згадали співробітники.

Другий крок структурування проблеми – це визначення переліку цінностей, який допомагає оцінити потенційні наслідки кожного варіанта. На рис. 31 наведено приклад дерева структурування проблеми, за допомогою якого землевпорядне підприємство могло б оцінити різні варіанти технологій для збільшення виробництва. У цьому ж блоці може бути розроблений сценарій. Під сценарієм розуміють словесно-аналітичний опис існуючого і прогнозованого стану об'єктів дослідження, принципів підходів до розв'язання проблеми. Сценарій містить попередній розрахунок ресурсів, необхідних для розв'язання проблеми в рамках різних стратегічних напрямів її реалізації.

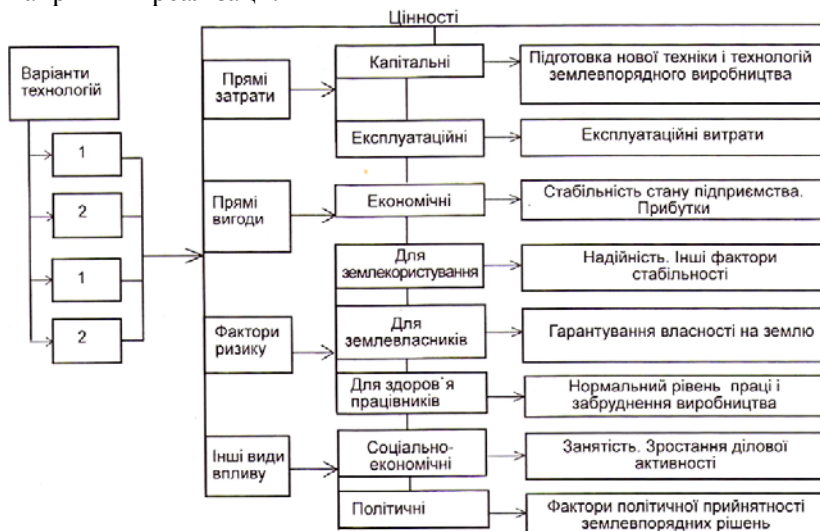


Рис. 31. Перелік цінностей в дереві структурування проблем

Кінцевий результат роботи на першому етапі опрацювання рішення – це виявлення кардинальних проблем, до розв'язання яких потрібно приступати насамперед.

**Формування цілей.** Визначається ціль розв'язання базових, кардинальних проблем. На практиці використовується досить широкий діапазон способів розробки завдань і цілей: від їх простого переліку до побудови дерева цілей із характеристиками їх пріоритетів. Цілі повинні мати конкретні формулювання і кількісні характеристики, за якими можна буде судити про ступінь їх досягнення. Це і є кінцевим результатом роботи на другому етапі.

**Виявлення повного переліку альтернатив.** На цьому етапі визначається, додатково до вже розглянутої при структуризації проблеми, якнайповніша сукупність альтернативних варіантів (способів, засобів) досягнення поставлених цілей.

Це і є кінцевим результатом роботи на третьому етапі. У реальних умовах розглядаються два-три варіанти рішення: менша трудомісткість аналізу, менше шансів зробити грубу помилку. Однак і менше шансів прийняти найкраще рішення. Серед них взагалі може не бути найкращого. При великому наборі варіантів рішень з'являється гарантія, що в їх числі є найкращий.

**Попередній вибір кращої альтернативи.** Здійснюється детальний аналіз припустимих альтернатив із погляду досягнення поставлених цілей, витрат ресурсів, відповідності конкретним умовам реалізації альтернатив. Кінцевим результатом роботи на п'ятому етапі є прийняття висновку про переваги альтернатив. Ці дані надають розробники особі, яка ухвалює рішення щодо даної проблеми.

**Оцінка альтернатив із боку керівника підприємства.** На основі даних, отриманих на попередньому етапі, а також за допомогою будь-якої іншої інформації здійснюється вибір найкращого способу досягнення цілей. Причому, приймаючи висновок про вибір того або іншого варіанта рішення, керівник підприємства може взяти до уваги додаткові факти і відомості, не враховані розробниками. Отже, спільне використання інтуїції, досвіду роботи керівника і методів аналізу, якими

володіють фахівці, дає можливість як найповніше врахувати всі аспекти розв'язуваної проблеми. Власне кажучи, результати аналізу варто розглядати як один із видів інформації, необхідної менеджеру для ухвалення рішення.

Кінцевим результатом на шостому етапі є прийняття висновку з боку менеджера про переваги варіантів досягнення поставлених цілей.

**Експериментальна перевірка альтернатив.** У тих випадках, коли менеджер сумнівається в остаточному виборі найкращої альтернативи і є відповідні можливості, здійснюється експериментальна перевірка двох–трьох найкращих альтернатив. Такий підхід характерний для прийняття рішень у сфері нових видів землевпорядних робіт.

Кінцевим результатом даного етапу є одержання додаткової експериментальної інформації для остаточного формування менеджером висновку про переваги визначеного варіанта рішення.

**Вибір єдиного рішення.** З урахуванням даних експериментальної перевірки та іншої додаткової інформації менеджер ухвалює остаточне рішення. Воно є кінцевим результатом роботи на даному етапі. Якщо експериментальної перевірки немає, то шостий і восьмий етапи об'єднуються.

**Визначення етапів, термінів і виконавців прийнятого рішення.** На даному етапі прийняте рішення поділяють на складові компоненти, які мають конкретну тимчасову й адресну прив'язку.

Кінцевим результатом на даному етапі є одержання відповідей щодо прийнятого рішення на такі запитання: що робити? де робити? кому робити? коли робити? як робити? в якій послідовності робити?

**Забезпечення роботи з виконання рішення.** Полягає у: доведенні завдань до виконавців; забезпеченні виконавців усім необхідним для роботи; виборі раціональних методів роботи; підборі і навчанні кадрів; роз'ясненні виконавцям цілей рішення і їх конкретної ролі в його реалізації; визначенні методів стимулювання ефективного виконання рішення. Кінцевий результат етапу – створення виконавцям відповідних умов для їх ефективної роботи.



Питання альтернативності прийняття особистих або колективних рішень неоднозначні. Становлення до цих питань у менеджерів може бути різним. Водночас у зв'язці менеджер-група можна виділити п'ять стилів розв'язання проблем і прийняття рішень (табл. 10).

До причин дефектності управлінського рішення належать:

- неповне врахування факторів, які впливають на розв'язувану проблему;
- невдалий вибір самої проблеми;
- постановка невиправданої мети;
- неточне визначення сфери правового регулювання;
- несвоєчасне ухвалення управлінського рішення;
- несвоєчасне надання інформації про прийняте рішення деяким виконавцям.

Таблиця 10

### Моделі поведінки менеджера

Процеси прийняття рішень	
1	2
Для індивідуальних проблем 1. Ви розв'язуєте проблему або приймаєте рішення самостійно, використовуючи наявну у вас на даний момент інформацію	Для групових проблем Ви розв'язуєте проблему або приймаєте рішення самостійно, використовуючи наявну у вас на даний момент інформацію
2. Ви одержуєте необхідну інформацію від підлеглого, розв'язуєте вирішуєте проблему самостійно. Одержуючи інформацію, ви можете сказати або не говорити підлеглому, у чому полягає проблема. Роль підлеглого при ухваленні рішення явно зводиться до видачі конкретної інформації, котра вам потрібна, а не до видачі або оцінки альтернативних рішень	Ви одержуєте необхідну інформацію від підлеглих, потім розв'язуєте проблему самостійно. Одержуючи інформацію, ви можете сказати або не говорити підлеглим, у чому полягає проблема. Роль підлеглих при ухваленні рішення явно зводиться до видачі конкретної інформації, яка вам потрібна, а не до видачі або оцінки альтернативних рішень
3. Ви повідомляєте про проблему відповідному підлеглому, з'ясовуючи його думку і пропозиції. Потім ви приймаєте рішення, що може враховувати або ні думку підлеглого	Ви повідомляєте про проблему відповідним підлеглим, з'ясовуєте їхні думки і пропозиції. Потім приймаєте рішення, яке може враховувати або не враховувати думку підлеглих

<p>4. Ви повідомляєте про проблему одному з ваших підлеглих, спільно її аналізуєте і приходите до взаємоприйняттого рішення в атмосфері відкритого обміну інформацією й ідеями. Ви удвох робите внесок у рішення проблеми, причому внесок кожного більшою мірою визначається знаннями кожного, ніж формальним ставищем</p>	<p>Ви повідомляєте про проблему своїм підлеглим на зборах групи. На цих зборах ви з'ясовуєте їхні думки і пропозиції. Потім ви приймаєте рішення, яке може відбивати або не відбивати думку підлеглих</p>
<p>5. Ви делегуєте проблему одному з ваших підлеглих, поставивши його відповідною інформацією і поклавши на нього відповідальність за самостійно прийняте рішення. Будь-яке прийняте ним рішення одержить вашу підтримку</p>	<p>Ви повідомляєте про проблему своїм підлеглим як групі. Спільно ви висуваєте й оцінюєте альтернативи і намагаєтесь домогтися угоди (згоди) щодо рішення. Ви, скоріше, виступаєте в ролі голови, який координує обговорення, орієнтує його на проблему і забезпечує обговорення важливих сторін. Ви не намагаєтесь нав'язати групі «своє рішення» і готові прийняти і здійснити будь-яке рішення, яке має підтримку групи</p>

Найрозповсюдженішими недоліками в процесі прийняття рішень менеджера є:

- той, хто приймає рішення, дуже поспішає. Йому не подобається напруженість очікування або пошуки інформації, тому він ухвалює рішення швидко;
- той, хто ухвалює рішення, дуже зволікає. Він намагається добути кожну потенційно важливу деталь інформації і неправомірно затримує рішення;
- той, хто ухвалює рішення, віддає перевагу легкому вибору. Він звичайно ухвалює рішення, яке не принесе йому неприємностей. А це не завжди раціональне рішення. Якби він не боявся ризику, процес ухвалення рішення міг би бути поліпшений.

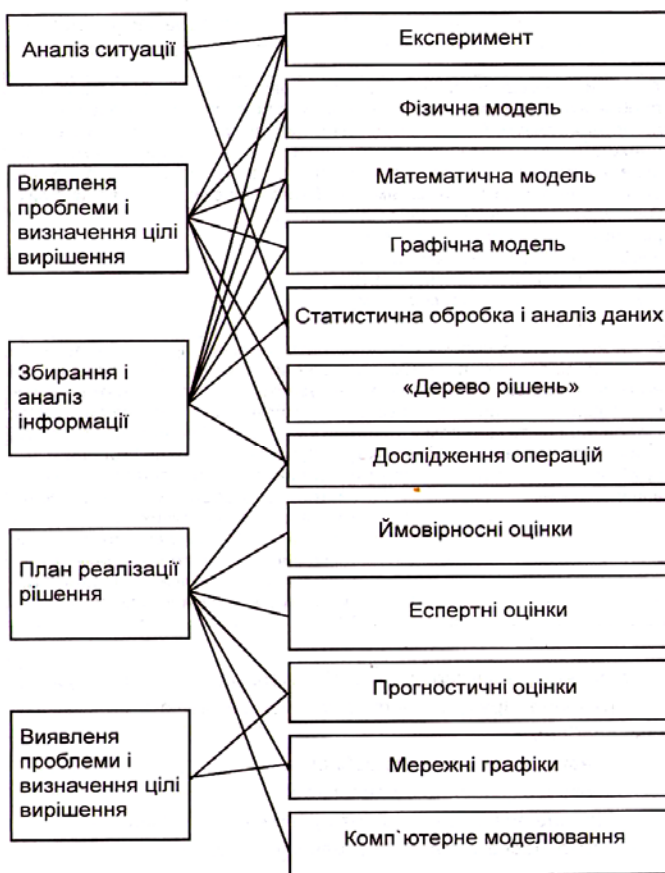


Рис. 32. Взаємозв'язок етапів процесу прийняття рішення

При незадовільному стані процесу прийняття рішень на підприємстві необхідно вживати заходи для його удосконалення. Заходи для удосконалення процесу прийняття і реалізації рішень можна зобразити у вигляді дерева (рис. 33).

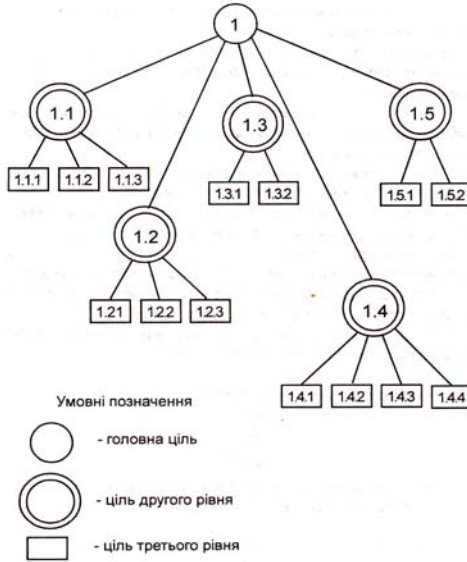


Рис. 33. Дерево цілей з удосконалення прийняття і реалізації управлінських рішень

1. Коефіцієнт оптимальності прийняття рішень

$$K_o = \frac{\sum P_{on}}{\sum P_{Зк}}$$

де  $P_{on}$  — оптимальна кількість прийнятих рішень;  
 $P_{Зк}$  — загальна кількість прийнятих рішень.

2. Коефіцієнт своєчасності прийняття рішень

$$K_c = \frac{\sum P_{cn}}{\sum P_{Зк}}$$

де  $P_{cn}$  — своєчасна кількість прийнятих рішень.

У сфері прийняття рішень для оцінки їх ефективності можуть використовуватися кількісні показники:

1 – головна мета – підвищення ефективності виробництва за рахунок удосконалення процесу прийняття рішень.

Мета 2-го рівня: 1.1 – удосконалення методів прийняття рішень; 1.2 – застосування обчислювальної техніки для обробки інформації в процесі прийняття рішень; 1.3 – удосконалення організації прийняття рішень; 1.4 – удосконалення реалізації рішень; 1.5 – підвищення кваліфікації кадрів у сфері прийняття і реалізації рішень.

Мета 3-го рівня: 1.1.1 – удосконалення і розширення сфери застосування експертних методів; 1.1.2 – впровадження прогресивних формально-логічних методів; 1.1.3 – впровадження математичних методів прийняття рішень; 1.2.1 – застосування ЕОМ для збирання інформації для прийняття рішень; 1.2.3 – застосування ЕОМ для моделювання процесу прийняття рішень; 1.3.1 – уточнення розподілу прав і відповідальності за прийняття рішень; 1.3.2 – упорядкування організації колективної роботи з прийняття рішень; 1.4.1 – забезпечення своєчасного доведення рішень до виконавців; 1.4.2 – застосування ЕОМ для обліку і контролю реалізації рішень; 1.4.3 – забезпечення регулювання реалізації рішень; 1.4.4 – систематична оцінка ефективності реалізованих рішень; 1.5.1 – підвищення кваліфікації керівників; 1.5.2 – підвищення кваліфікації фахівців.

3. Коефіцієнт своєчасності доведення рішення

$$K_{\delta} = \frac{\sum P_{cd}}{\sum P_{3к}}$$

де  $P_{cd}$  — своєчасна кількість доведених рішень.

Інтегральний коефіцієнт ефективності управління може бути визначений за формулою:

$$K_i = \frac{\sum P_p}{\sum P_{3к}}$$

де  $P_i$  - інтегральний коефіцієнт, що характеризує ефективність управлінського процесу;

$P_p$  — кількість виконаних рішень;

$P_{3к}$  — загальна кількість прийнятих рішень.

Цей коефіцієнт відображає як якість прийнятих рішень, так і якість контролю за їх виконанням. При його значенні, яке дорівнює одиниці, у системі забезпечується оптимальна керованість.

## 8.4. Методи прийняття управлінських рішень

Для прийняття управлінських рішень застосовуються різні методи.

Їх класифікація наведена на рис. 34. Метод експертних оцінок як самостійний науковий інструмент для розв'язування проблем почав розвиватися з 40-х р. ХХ ст. Сфера застосування методу експертних оцінок досить широка: визначення цілей і завдань управління з упорядкуванням їх за ступенем важливості; визначення альтернативних варіантів виконання завдань з оцінкою їх переваг; альтернативний розподіл ресурсів для виконання завдань з оцінкою їхніх переваг.

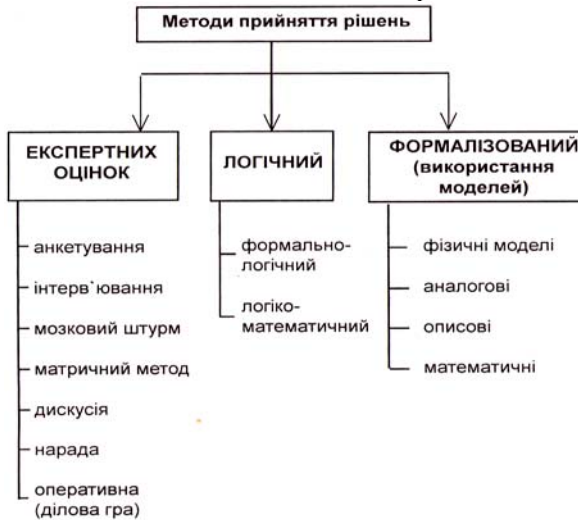


Рис. 34. Класифікація методів прийняття рішень

Використання методу експертних оцінок здійснюють у такій послідовності: підбір експертів, проведення опитування експертів, обробка результатів опитування.

Підбір експертів необхідний для реалізації процедури експертної оцінки. Загальною вимогою при формуванні групи експертів є ефективне розв'язання проблеми експертизи. Ця ефективність визначається характеристиками вірогідності експертизи і витрат на неї. Вірогідність експертної оцінки може бути визначена тільки на основі практичного розв'язання проблеми й аналізу її результатів.

Експерти характеризуються: компетентністю; креативністю; ставлення до експертизи; конформізмом; аналітичністю і широтою мислення; конструктивністю мислення; колективізмом; самокритичністю.

**Компетентність** як ступінь кваліфікації експерта у певній сфері знань може бути визначена на основі аналізу плідної діяльності фахівця, рівня і широти його знань про досягнення світової науки і техніки, розуміння проблем і перспектив розвитку.

**Креативність** полягає в здатності виконати творчі завдання. У даний час, крім суджень, які базуються на вивченні діяльності експерта, немає будь-яких пропозицій про кількісну оцінку цієї характеристики.

**Ставлення до експертизи** – це негативне або пасивне ставлення фахівця до розв'язування конкретної проблеми, велика зайнятість і інші фактори, які суттєво впливають на виконання своїх експертних функцій.

**Конформізм** виявляється у вигляді нестійкості власної думки. Особливо суттєво конформізм може виявлятися при проведенні експертизи у вигляді відкритих дискусій. Думка авторитетів, висловлена у відкритій дискусії, може придушувати думку осіб, які наділені високим ступенем конформізму.

**Аналітичність і широта мислення** – важливі характеристики експерта, особливо при розв'язанні складних проблем. Фахівець, котрий має глибокі знання, але наділений тільки конкретним мисленням, не може якісно розв'язувати проблеми, котрі вимагають погляду, який виходить за рамки сформованих уявлень.

**Конструктивність мислення** – це прагматичний аспект мислення. Експерт повинен подавати конкретні рішення із властивістю практичності.

**Колективізм** ураховується при проведенні відкритих дискусій. Етика поведінки людини в колективі експертів у багатьох випадках значно впливає на створення позитивного психологічного клімату і тим самим на успішність розв'язання проблеми.

**Самокритичність** експерта виявляється при самооцінці ступеня своєї компетентності.

Як узагальнену характеристику експерта можна прийняти вірогідність суджень експерта.

Кількісно вірогідність суджень експерта ( $BE$ ) оцінюють за формулою:

$$BE = \frac{K_i}{K_o}$$

де  $K_i$  – кількість випадків, коли  $i$ -й експерт запропонував рішення, прийнятність яких підтвердилася практикою;  $K_o$  – загальна кількість випадків участі  $i$ -го експерта у розв'язанні проблеми.

Однак застосування такої узагальненої характеристики вимагає інформації про попередній досвід участі експерта у розв'язанні проблем. Іноді такої інформації може не бути.

Після підбору експертів починається їх опитування. **Анкетування** – найефективніший і розповсюджений вид опитування. Анкетування полягає в письмових відповідях експертів на опитувальних аркушах-анкетах. **Інтерв'юванням** є усне опитування експерта членом групи управління – інтерв'юером. Анкети мають звичайно форму таблиць. Їх зміст визначається специфікою проблеми. Анкетування може бути очним і заочним.

**Метод мозкової атаки** являє собою спосіб одержання нових ідей через творче співробітництво окремих членів організованої групи. Це поняття пов'язане з тим, що група, як єдиний мозок, через творчі дискусії обговорює рішення розглянутих проблем. Це необхідно робити енергійно, причому всі члени групи мають зосереджувати свою увагу на одному й тому самому питанні. У групі обов'язково повинен бути керівник. Цей метод винайшов у 1939 р. Осборн, заступник ректора університету в м. Буффало і засновник Інституту творчих методів навчання.

У США була проведена велика кількість сеансів мозкової атаки у різних галузях і майже усі вони виявилися успішними з погляду отриманих ідей. Провідні фірми і громадські організації вважають цей метод корисним, тому він одержав значне поширення. Якщо сеанс мозкової атаки виявляється безуспішним або завершується хаосом, то невдачу варто покласти на його керівника.



Існують певні правила мозкової атаки, виконання яких контролюється керівником.

**1. Неприпустимість критики ідей.** Про це попереджають на самому початку, і якщо відбувається порушення, то порушник одержує зауваження або його просять вийти. Критика часто призводить до глузувань, що порушує творчий процес.

**2. Вільне вираження ідей.** Осборн зазначав: «Чим ширша ідея, тим краще; легше сказати банальність, ніж щось придумати».

**3. Чим більше ідей, тим краще.** Імовірність появи однієї або більшої кількості дійсно важливих ідей прямо пропорційна загальній кількості одержуваних ідей.

**4. Обмін думками і об'єднання ідей.** Члени групи повинні намагатися розвивати ідеї своїх колег, будувати одну ідею на основі інших і намагатися комбінувати деякі ідеї в інших комбінаціях.

Метод мозкової атаки може здійснюватися розв'язуванням двох завдань: генерування нових ідей; аналізу й оцінки запропонованих ідей. Відповідно, утворюються дві різні групи: група генераторів ідей і група аналітиків.

При ухваленні багатьох рішень **матричний метод** досить ефективний.

Після того, як розроблено концепцію певного виду продукції, для ухвалення найкращих рішень у виборі розглянутих варіантів складається матриця рішень, яка вимагає глибшого дослідження кожного з варіантів. Для оцінки варіантів обираються критерії. Кожному критерію, залежно від його відносної важливості у забезпеченні заданої конструкції, відповідає ваговий коефіцієнт, що набуває значення від 0 до 1. Сума усіх вагових коефіцієнтів дорівнює 1. Ця величина дає уявлення про комерційну придатність продукції.

Кожний варіант, залежно від його відповідності критеріям, одержує певну кількість балів (від 0 до 10). Ранжирування величини всіх коефіцієнтів і балів здійснюється експертами. Число, записане у верхній половині клітки матриці, збільшується на вагові коефіцієнти (добуток записується в нижній половині), потім обчислюється сума, яка показує, який із варіантів щонайкраще відповідає поставленій меті.

**Дискусію** доцільно проводити для виконання завдань, які не вимагають точної кількісної оцінки результатів. Процедура підготовки і проведення дискусії може бути поділена на три етапи: визначення і формулювання предмета дискусії і порядку її проведення, а також підготовка учасників дискусії; власне дискусія; підбиття підсумків, фіксація й обробка результатів дискусії.

**Наради** скликаються для взаємного інформування й орієнтації його учасників, обміну думками, розробки і координування планів, вироблення раціональних способів дій і прийняття рішень. Існують різні класифікації ділових нарад. Так, наради можуть поділятися на диктаторські й авторитарні, демократичні, дискусійні і вільні.

**Оперативні (ділові) ігри** проводяться для здійснення різноманітного кола завдань; вибору варіанта реконструкції або перспектив розвитку – ділові ігри «Реконструкція», «Вибір перспективи»; рішення щодо обрання на посаду – гра «Перспектива-2» і багато інших.

**Формально-логічний метод** прийняття рішень базується на законі формальної логіки, тобто знання, одержуваного логічно з попередніх знань без безпосереднього звернення до досвіду. При ухваленні рішень за цим методом використовуються такі логічні прийоми, як класифікація, індукція, дедукція, аналіз, синтез, доказ.

*Класифікація* – розподіл предметів якого–небудь ряду на взаємозалежні класи за певними ознаками, а кожного класу – на підкласи.

*Індукція* – форма мислення, коли думка наводиться на яке–небудь загальне правило, положення, властиве всім одиничним предметам якого–небудь класу.

*Дедукція* – форма мислення, коли здійснюється перехід від загального до часткового, тобто нова думка виводиться логічним способом із уже відомих думок–посилань.

*Аналіз* – метод дослідження, який полягає в тому, що досліджуваний предмет думкою або практично розчленовується на складові елементи (ознаки, властивості, відносини), кожний з яких потім досліджується окремо як частина розчленованого цілого.

*Синтез* – уявне поєднання частин предмета, який був розчленований у процесі аналізу, встановлення взаємозв'язків і взаємодій частин і пізнання цього предмета як єдиного цілого.

*Доказ* – логічна процедура встановлення істинності якогонебудь твердження за допомогою інших тверджень, істинність яких уже встановлена.

**Логіко-математичний метод** – це застосування логічного методу зі здійсненням математичної обробки результатів.

При формалізованих методах використовують різні моделі. З усіх визначень найкращим є визначення Р. Шеннона: «Модель – це представлення об'єкта, системи або ідеї в деякій формі, відмінній від самої цілісності».

*Фізичні моделі* представляють те, що досліджується за допомогою збільшеного або зменшеного опису об'єкта або системи. Приклади фізичної моделі: креслення системи сівозмін землекористування, зменшене у визначеному масштабі; фізичні зменшені копії окремих полів, на яких перевіряються певні характеристики системи (наприклад еродованість).

*Аналогові моделі* представляють досліджуваний об'єкт аналогом, котрий поводитья як реальний об'єкт, але не виглядає як такий. Приклад аналогової моделі – організаційна схема. Вибудовуючи її, керівник легко уявляє собі ланцюг проходження команд і формальну залежність між індивідами і діяльністю.

*Описові моделі* виділені в окрему групу через їх значне поширення в теорії і практиці управління, хоча зміст їх такий самий, як і аналогових моделей, наприклад «Аналіз САПР».

*Математичні моделі*, які називаються символічними, тому що вони використовують символи для описування властивостей або характеристик об'єкта або події, наприклад модель оптимізації землекористування.

Математичні моделі належать до типу моделей, найчастіше використовуваних для прийняття рішень.

***Завдання та запитання для контролю знань***

1. Сформулюйте поняття та зміст управлінських цілей.
2. Охарактеризуйте цілі управління за критеріями.
3. Опишіть цілі управління за загальною спрямованістю.
4. Охарактеризуйте характер і взаємозв'язок цілей управління.
5. Які вимоги до цілей управління?
6. Охарактеризуйте та наведіть класифікацію управлінських рішень.
7. Назвіть основні етапи процесу від підготовки до реалізації рішення.
8. Охарактеризуйте п'ять стилів розв'язання проблем і ухвалення рішень.
9. Назвіть методи ухвалення управлінських рішень.

## РОЗДІЛ 9. КОНТРОЛЬ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ І ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ

### 9.1. Визначення і класифікація контролю

Контроль – завершальний етап у системі управління. Це своєрідний процес досягнення цілей підприємства, організації чи установи. Найприйнятнішим таке визначення контролю.

Контроль – функція управління, яка встановлює ступінь відповідності прийнятих цільових рішень фактичному стану системи, виявляє відхилення і їх причини. Основним призначенням контролю є:

- констатація та оцінка досягнутих результатів землевпорядної діяльності і відповідних висновків;
- коректування землевпорядної діяльності та усунення невизначеності;
- констатація та оцінка діяльності працівників, які сприяли досягненню отриманих результатів;
- формування зворотного зв'язку з метою оцінки, заохочення, інформування працівників;
- прогнозування кризових ситуацій.

Класифікація видів контролю в системі управління наведена на рис. 35. Контроль роботи на підприємстві, в організації чи установі може поділятися на вісім видів.



Рис. 35. Класифікація видів контролю

**За ступенем охоплення системи управління.** Контроль може здійснюватися як усієї системи підприємства в цілому, так і в підсистемах (наприклад, технологічній), за окремими елементами підсистем (наприклад, у технологічній підсистемі – контроль якості землевпорядної документації).

**Залежно від кола відповідальності.** Власне контроль здійснюється особою, до функціональних обов'язків якої він належить.

Ревізія реалізується тоді, коли заходи для контролю виконуються особою, котра від контрольованого процесу або сфери відповідальності не залежить ні прямо, ні опосередковано. Такий контроль – завдання керівництва підприємства, але він, як правило, перебуває у віданні експертів внутрішньоорганізаційного або позаорганізаційного контролю.

**Стосовно підприємства. Внутрішній контроль** втілюється підсистемою контролю, яка є складовою частиною загальної системи підприємства. Для виконання організацією функцій контролю необхідно дотримуватися таких базових принципів:

а) будь-який вид робіт здійснюється за встановленими стандартами, нормами і правилами. Навіть низькоформалізовані роботи (послуги) повинні бути підпорядковані правилам настільки, щоб установити, хто ухвалює рішення, коли виникає цей випадок і як діяти в цій ситуації. Очевидно, що будь-яка робота (послуга), яка виконується на розсуд відповідного менеджера, виводиться з-під будь-якого контролю. Наявність розпоряджень щодо виконання робіт (послуг) є передумовою для залучення елементів у хід процесу;

б) якомога чіткіший поділ функцій і сфери відповідальності. Принцип поділу функцій або завдань вимагає, щоб жодна робота (послуга) не виконувалася від початку до кінця однією й тією самою особою, щоб у її реалізації брали участь кілька осіб, які перебувають під взаємним контролем;

в) впровадження заходів із контролю у виробничі процеси (послуги) із застосуванням відповідних запобіжних заходів, щоб не було можливості їх уникнути.

Сфера внутрішнього контролю поширюється як на систему, так і на окремі елементи системи і охоплює всі класифікаційні ознаки.

Іншим інструментом для виконання завдань контролю підприємства є внутрішня ревізія (перевірка). Вона здійснюється за дорученням керівництва незалежними експертами. Можна виділити чотири загальні завдання внутрішньої ревізії (перевірки):

- критичний аналіз і оцінка усіх вказівок, способів і методів управління або виконання завдань функціональними відділами;
- перевірка системи внутрішнього контролю, оцінка її роботи і за необхідності внесення пропозицій з її поліпшення;
- аналіз і оцінка системи комунікацій, особливо тієї документації і інформації, які подаються керівництву підприємства;
- оцінка доцільності заходів (бухгалтерський облік та ін.), що служать цілям збереження майна підприємства.

Як і будь-яка інша діяльність, внутрішня ревізія теж повинна плануватися. З цією метою складається план, котрий звичайно називається ревізійною програмою.

Зовнішній контроль виконується органами зовнішніх систем стосовно певного підприємства, організації чи установи. Напрями зовнішнього контролю досить різноманітні, але найпоширеніші з них такі: ревізії річного балансу, ревізії з виявлення випадків розтрат і підробок, для розкриття недоліків підприємства, перевірки дотримання стандартів, норм і правил у проєктуванні органами Держгеокадастру або вищестоячою організацією для державних і комунальних підприємств.

Види зовнішнього контролю розрізняються залежно від органів перевірки. Контроль здійснюється органами влади або приватноправовими органами. До органів влади, котрі забезпечують зовнішній контроль за підприємствами, належать:

- а) відповідні підрозділи державно-адміністративної системи (центральні, регіональні і локальні);
- б) державні контрольні установи фінансової і податкової систем.

До приватно-правових органів контролю належать:

- аудиторські організації (вони здійснюють незалежний контроль за дотриманням установленого порядку виконання фінансово-господарських операцій, бухгалтерського обліку і звітності);

- відділи контролю визначених організацій (наприклад, податкової адміністрації, відділ перевірки кредитоспроможності банку та ін.);

**За ієрархією працівників.** Ця ознака якоюсь мірою є ключовою, оскільки поширюється на багато видів контролю, так чи інакше пов'язана із взаємодією менеджерів різних рівнів і працівників будь-якого рангу з виконання своїх функціональних обов'язків у системі управління. Контроль вищого керівництва може здійснюватися тільки з боку зовнішніх систем (тому що всередині підприємства вище керівництво саме себе контролювати не може).

**За тимчасовими етапами.** Попередній контроль виконується через реалізацію певних правил, процедур і напрямів поведінки. Він використовується в трьох ключових галузях: стосовно людських, матеріальних і фінансових ресурсів.

**За людськими ресурсами** – ретельний аналіз ділових і професійних знань та навичок, необхідних для втілення тих або інших функціональних обов'язків.

**За матеріальними ресурсами** – здійснюється через розробку стандартів мінімально допустимих рівнів якості.

**За фінансовими ресурсами** – основою для цього контролю є бюджет. Бюджети встановлюють граничні значення витрат і не дозволяють тим самим відділу або підприємству в цілому витратити наявні засоби остаточно.

**Поточний контроль.** Звичайно його об'єктом виступають підлеглі співробітники, а сам він традиційно є функцією їх безпосереднього менеджера. Для здійснення поточного контролю обов'язковим елементом є зворотний зв'язок. Найпростіший приклад зворотного зв'язку – повідомлення менеджера підлеглим про те, що їх робота незадовільна, якщо він бачить, що вони роблять помилки.

**Завершальний контроль.** У рамках завершального контролю зворотний зв'язок використовується після того, як робота виконана. Він виконує дві важливі функції:

- дає підприємству інформацію, яка необхідна для здавання землевпорядної документації замовнику;
- сприяє мотивації.



**За тривалістю контрольних дій** виділяються постійно діючий і періодичний контроль. Дія цих видів контролю визначається характером підприємства й ефективністю його функціонування.

**За обсягом контролю.** Контроль за повнотою охоплення визначається характером і станом підсистем і їх елементів.

**За формою контролю** виділяються спостереження і перевірка. Під спостереженням розуміється ведення систематичного контролю виконання встановлених правил і норм. Воно може бути візуальним і інформаційним. Візуальне спостереження ведеться менеджерами безпосередньо за місцем виконання робіт (послуг) і допомагає визначити реальний стан об'єктів землевпорядного проектування, простежити хід процесів та ін. Звичайно, і в цьому разі відбувається процес сприйняття і переробки інформації, але його результати звичайно не фіксуються на матеріальних носіях, і це значно відрізняє візуальне спостереження від інформаційного.

Інформаційне спостереження ведеться за даними змодельованого об'єкта, яким фіксуються його бажані й досягнуті характеристики, виявляються відхилення від планів і нормативів. Спостереження може бути систематичним і періодичним.

Перевірка являє собою вивчення чітко визначених сторін діяльності і послуг. Вона має тематичний характер і водночас набуває специфічних форм перевірки – експертизи, контроль в «другу руку», рейди та інші дії. Перевірки можуть мати систематичний або періодичний характер, бути суцільними і вибірковыми.

Наявна концепція управління за результатами вбачає об'єкти процесу контролю в такому вигляді (рис. 36).

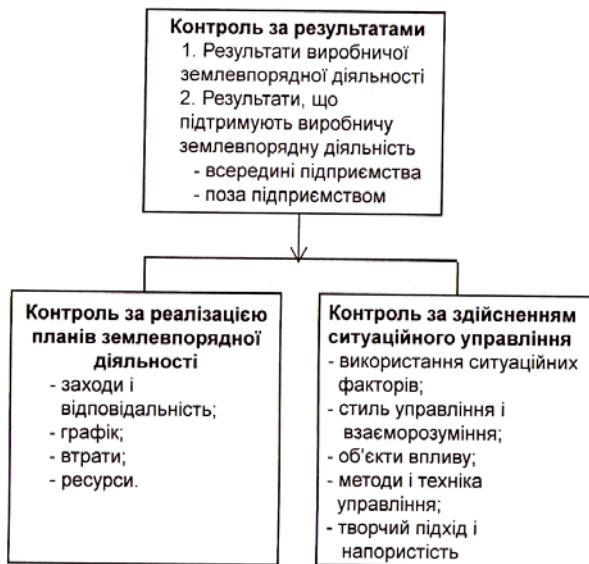


Рис. 36. Об'єкти процесу контролю за результатами

## 9.2. Процес реалізації контролю

Процес реалізації контролю в системі управління має такі етапи:

- 1) встановлення реального стану системи управління, підсистеми або її елементів;
- 2) визначення конкретних критеріїв оцінки;
- 3) зіставлення досягнутих результатів із критеріями;
- 4) прийняття необхідних коригувальних дій.

**Етап 1.** Цей етап передбачає огляд, вимірювання, розрахунок і, за при необхідності, аналіз (лабораторний, економічний та ін.). Мета етапу – зафіксувати реальний якісний стан об'єкта контролю.

**Етап 2.** Конкретні критерії звичайно можуть погоджуватися з критеріальними цілями підприємства, що визначає кількісно показник результативності. Для таких величин, як прибуток, обсяг продукції, витрати, частка ринку, визначення критеріїв оцінки не виникає ускладнень. Але деякі важливі цілі землевпорядного підприємства виразити кількісно неможливо. Як-от підвищення морального рівня, яке виразити в числових показниках найчастіше взагалі неможливо. Окремим

підприємствам вдається перебороти і цей бар'єр. Наприклад, інформацію про моральний рівень і стан працівників можна одержати за допомогою різного роду обстежень і опитувань. Крім того, деякі з них можна відображати в чисельному вигляді опосередковано, вимірюючи визначені показники. Низька плинність кадрів може служити проявом задоволеності роботою. Тому кількість звільнень може використовуватися як показник результативності при контролі у сфері задоволеності роботою.

Неможливість виразити показник результативності в кількісній формі не повинна слугувати виправданням того, щоб не встановлювати критеріїв узагалі. Навіть суб'єктивний показник, якщо усвідомлюється його обмеженість, краще, ніж нічого. Підприємство не може ефективно здійснювати контроль без показника результативності в якому-небудь вигляді.

**Етап 3.** Цей етап контролю полягає у порівнянні реально досягнених результатів із установленими критеріями. На цьому етапі керівник повинен визначити, наскільки досягнені результати відповідають його очікуванням. Діяльність, здійснювана на цій стадії контролю, звичайно є важливою частиною всієї системи контролю. Вона полягає:

- у визначенні масштабу допустимих відхилень;
- вимірюванні результатів;
- передачі й поширенні інформації.

**Масштаб допустимих відхилень.** Показник результативності відображає чітку мету для спрямування зусиль підприємства. Однак підприємствам нечасто вдається зовсім не відхилитися від поставленої мети. Одна з характерних рис успішної системи контролю полягає в тому, що в ній утримуються реальні допуски параметрів мети. Тому менеджерам необхідно встановлювати масштаб допустимих відхилень, у межах якого відхилення отриманих результатів від намічених не повинні викликати занепокоєння. Визначення масштабу допустимих відхилень – питання дуже важливе. Якщо взяти занадто великий масштаб, то виникли проблеми можуть набути загрозливого характеру. Але якщо масштаб узятий занадто маленький, то організація буде реагувати на невеликі відхилення, що забирає багато часу і вимагає фінансових витрат.

**Вимірювання результатів**, яке допомагає встановити, наскільки вдалося дотриматися встановлених критеріїв – найбільш найвідповідальніший і витратний елемент контролю. Для того, щоб бути об'єктивною, система вимірювання повинна відповідати тому виду діяльності, який піддається контролю. Спочатку необхідно вибрати одиницю вимірювання, яку можна перетворити на ті одиниці, в яких виражений критерій. Так, якщо встановлений критерій – прибуток, то вимірювання варто здійснювати в гривнях або відсотках. Як загальне правило, варто зазначити, що критерій у своїй формі характеризує ті величини, які згодом повинні бути виміряні. Вартість проведення вимірювання звичайно є найсуттєвішим елементом витрат у всьому процесі контролю. Часто саме цей фактор встановлює, чи потрібно взагалі здійснювати контроль. Тому менеджер не повинен прагнути виміряти все і якомога точніше. Якщо йти таким шляхом, то витрати на систему контролю будуть настільки великими, що її вартість перевищить можливі доходи від застосування.

**Передача і поширення інформації** відіграє основну роль у забезпеченні ефективності контролю. Для того, щоб система контролю діяла ефективно, необхідно обов'язково доводити до відома працівників організації як встановлені критерії, так і досягнуті результати. Подібна інформація повинна бути точною і своєчасною. Завершальною стадією третього етапу є оцінка інформації про отримані результати. Менеджер повинен вирішити: чи та інформація отримана і чи важлива вона. Важлива інформація – це така інформація, яка адекватно характеризує досліджуване явище і суттєво необхідна для ухвалення правильного рішення.

**Етап 4.** Прийняття необхідних коригувальних дій. На цьому етапі менеджер повинен обрати одну з трьох ліній поведінки: нічого не починати, усунути відхилення або переглянути критерії оцінки. Якщо зіставлення фактичних результатів із критеріями свідчить про те, що встановлені цілі досягнуті, найкраще нічого не починати.

Система контролю, яка не дає змоги усунути значні відхилення, перш ніж вони переростуть у відчутні проблеми, безглузда. Природно, що проведене коректування повинно

концентруватися на усуненні справжньої причини відхилення. Стадія вимірювання повинна показувати масштаб відхилення від критерію і точно вказувати на його причини. Здійснення коректування може бути досягнуте через поліпшення значення яких-небудь змінних факторів підприємства, удосконалювання функцій управління або технологічних процесів.

Не всі помітні відхилення від критеріїв потрібно усувати. Іноді самі критерії можуть виявитися нереальними, тому що вони ґрунтуються на планах, а плани – це лише прогностичний образ майбутнього. При перегляді планів повинні переглядатися і критерії і навпаки, часто сама система контролю вказує на необхідність перегляду плану. Як і у випадку з коригувальними діями різного виду, необхідність перегляду критеріїв (у бік підвищення або зниження) може служити сигналом про наявність проблем, які виникають або в процесі контролю, або в процесі планування.

**Наприклад**, сьогодні на японських підприємствах кількість контролерів складає менше 5 % усього штату працівників підприємства, а в провідних компаніях – навіть менше 1 %. Водночас у землеустрої, де контроль якості зрідка довіряють виконавцю роботи, до 3 – 5 % працівників на підприємстві є контролерами.

#### **Негативні прояви контролю.**

1. Факт, що за працівником спостерігають, змушує його спостерігати за собою. Але якщо людина починає замислюватися над своїми діями, то вона втрачає впевненість у собі.

2. Контроль є суттєвою ознакою різниці в статусі. Він входить у суперечність з людською потребою у визнанні і високій оцінці: той, кого контролюють, є звичайно підлеглим.

3. Контроль особливо неприємний, якщо той, за ким спостерігають, не знає точно предмета контролю.

4. Оскільки контроль узаконений, ніхто не може від нього захиститися.

5. Контроль часто суб'єктивно сприймається як причіпки, хоча менеджер про це не здогадується.

6. Контроль може сприйматися як недовіра, і тоді він перешкоджає нормальним відносинам між менеджером і

підлеглими. Для зменшення можливих негативних наслідків контролю рекомендується при його координації звертати увагу ось на що:

- працівник повинен бачити, що контроль спрямований не на нього, а на робочий процес;
- працівник повинен знати, що саме контролюється;
- контроль повинен бути відкритим;
- здійснювати контроль за результатом, а не за діями;
- здійснюючи контроль, необхідно дотримуватись доброзичливого тону при спілкуванні;
- необхідно обґрунтовувати контроль, роблячи зрозумілою його мету;
- при доведенні працівникам вказівок особливу увагу потрібно приділяти викладенню ознак контролю;
- контроль повинен відповідати характеру контрольованої роботи або процесу (він повинен бути і не зайвим, і не недостатнім, мати регулярний або вибірковий характер);
- варто делегувати відповідальність.

### **9.3. Оцінка ефективності менеджменту**

У теорії і практиці управління завжди поставало завдання кількісного вираження ефективності. Підходи деяких дослідників до виконання цього завдання в основному розглядаються в системі управління і диференційовані в економічному, структурному, соціальному та інформаційному аспектах. У результаті аналізу зазначених підходів пропонуються такі методичні підходи до оцінки ефективності менеджменту в землевпорядкуванні:

- 1) оцінка ефективності менеджменту фінансово-економічної підсистеми;
- 2) оцінка ефективності менеджменту виробничих підсистем;
- 3) оцінка ефективності менеджменту соціальної підсистеми;
- 4) оцінка ефективності менеджменту організаційної підсистеми;
- 5) оцінка ефективності менеджменту інформаційної підсистеми.

**Оцінка ефективності менеджменту фінансово-економічної підсистеми** здійснюється за такими показниками:

1) Оборот реалізованої продукції або наданих послуг на одного менеджера або працівника адміністративно-управлінського персоналу (надалі АУП) розраховується за формулою

$$\Phi E_1 = \frac{O_n}{\mathcal{C}_{сер}},$$

де  $O_n$  – річний обсяг реалізованої продукції або наданих послуг, тис. грн.;

$\mathcal{C}$  – середньорічна чисельність менеджерів на підприємстві, осіб.

$\mathcal{C}_m$  – чисельне значення менеджерів.

Чим більше чисельне значення показника, тим краще.

2) Додана вартість на одного менеджера або працівника АУП розраховується за формулою

$$\Phi E_2 = \frac{ДВ}{\mathcal{C}_m},$$

де ДВ – річний розмір доданої вартості, тис. грн.

Додана вартість визначається як обсяг реалізації або наданих послуг плюс інший прибуток, мінус розмір уречевленої праці. Розмір уречевленої праці – це придбана продукція і послуги, використані в процесі виробництва. Чим більший показник, тим краще.

3) Заробітна плата на одного менеджера підраховується за формулою

$$\Phi E_3 = \frac{З}{\mathcal{C}_m},$$

де З – річна заробітна плата з урахуванням додаткових пільг; тис. грн

Цей показник необхідно порівнювати з показниками аналогічних землевпорядних підприємств і з'ясовувати ступінь задоволення зарплатою кожного працівника.

4) Чистий прибуток на одного менеджера або працівника АУП підраховується за формулою

$$\Phi E_4 = \frac{\mathcal{CП}}{\mathcal{C}_m},$$

де ЧП – річний розмір чистого прибутку, тис. грн. Чим більший ріст показника, тим краще.

5) Показник економічності праці менеджерів підраховується за формулою

$$\Phi E_5 = 1 - \frac{Z_2}{Z_3}$$

де  $Z_2$  – розмір витрат на управління, тис. грн;

$Z_3$  – загальний розмір витрат на виробництво продукції, тис. грн.

Чим ближче показник до одиниці, тим економічніша праця. Оцінка менеджменту виробничих підприємств здійснюється за показниками їх самофінансування відповідного підрозділу функції.

1) Коефіцієнт самофінансування підрозділу, яким управляє менеджер, визначається за формулою

$$B_1 = \frac{CD}{DP}$$

де CD – самофінансований дохід підрозділу, тис. грн (визначається як сума валового прибутку від основної діяльності підрозділу, амортизації і доходу, отриманого від взаємозалежних підрозділів);

DP – дохід підприємства, тис. грн.

Цей коефіцієнт дає можливість порівняти, якою мірою виробничі підрозділи фінансують свою діяльність за рахунок власних коштів і розмір вартості, створеної підприємством.

2) Розмір самофінансованого доходу на одного менеджера

$$B_2 = \frac{CD}{C_{\text{м}}}$$

Чим більший цей показник або його ріст, тим краще.

### **Оцінка ефективності менеджменту соціальної підсистеми (підсистема персоналу).**

Оцінку цієї підсистеми можна визначати за такими показниками:

1) показник рівня кваліфікації менеджерів вираховується за формулою

$$C_1 = \frac{C_{\text{мбо}}}{C_{\text{ср}}}$$

де  $C_{\text{мбо}}$  – чисельність менеджерів з необхідною базовою освітою. Чим показник ближчий до одиниці, тим краще;



2) показник сумісності (плинності) кадрів

$$C_2 = \frac{Ч_{м.зв.}}{Ч_{сер.}}$$

де  $Ч_{м.зв.}$  – кількість менеджерів або працівників АУП, звільнених за власним бажанням або з ініціативи адміністрації. Чим менше значення показника, тим краща сумісність;

3) показник згуртованості колективу визначеної групи обчислюють за формулою

$$C_3 = \frac{B}{1/2 \times N \times (N-1)},$$

де  $B$  – кількість взаємних позитивних виборів;

$N$  – загальна кількість можливих виборів у колективі.

Установлюють кількість взаємних виборів за ознаками симпатії–антипатії. Вибори підраховують за відповідями на запитання: «З ким ви хотіли б мати загальний робочий кабінет?» або «З ким із працівників ви хотіли б установлювати нове обладнання?» і т.ін. Питання підбирають з урахуванням характеру діяльності колективу, індивідуально-психологічних особливостей його членів, обстановки та інших факторів. Згуртованість колективу тим вища, чим ближче показник до одиниці;

4) показник інтеграції колективу групи визначається за формулою:

$$C_4 = \frac{1}{Ч_r},$$

де  $Ч_r$  – кількість членів групи, які не одержали жодного вибору.

Низькі рівні показників  $C_3$  і  $C_4$  вказують на наявність емоційних міжособистісних відносин, прихованих несприятливих факторів у колективі, і завдання менеджера полягає в тому, щоб підняти рівень цих показників.

Показник стабільності кадрів

$$C_5 = 1 - \frac{\Pi_{зв} - \Pi_{п}}{P},$$

де  $\Pi_{зв}$  – кількість звільнених протягом року працівників виробничих підрозділів або АУП з будь-якої причини;

$\Pi_{п}$  – кількість прийнятих протягом року працівників виробничих підрозділів або АУП.

Цей показник в ідеалі повинен наближатися до 1. Він, однак, може бути і більшим за 1, якщо  $P_N > P_{зв}$ .

**Оцінку ефективності менеджменту організаційної підсистеми** підприємства можна виконувати за такими найважливішими показниками, з попередньо визначеним типом організаційної структури, а також усіма параметрами організаційної структури:

1) показник централізації функцій управління визначають за формулою

$$O_1 = \frac{\sum_{i=1}^{\Phi} P_{\text{ц}}}{\sum_{i=1}^{\Phi} P_{\text{ц}} + \sum_{i=1}^{\Phi} P_{\text{н}}}$$

де  $P_{\text{ц}}$  – кількість працівників вищого апарату управління, які ухвалюють рішення за визначеною функцією;

$P_{\text{н}}$  – кількість працівників усіх нижчерозташованих рівнів управління, котрі ухвалюють рішення за визначеною функцією;

$\Phi$  – загальна кількість функцій.

Чим більше показник наближається до одиниці, тим вищий рівень централізації;

2) рівень формалізації функцій обчислюється за формулою

$$O_2 = \frac{\Phi_{\text{ф}}}{\Phi_0}$$

де  $\Phi_{\text{ф}}$  – кількість формалізованих функцій на підприємстві;

$\Phi_0$  – загальна кількість функцій, які виконуються підприємством (організацією). Чим ближче цей показник до одиниці, тим вищий рівень формалізації;

3) показник ієрархічності структури управління вираховується за формулою

$$O_3 = \frac{Y_{\text{РН}}}{Y_{\text{РН}}}$$

де  $Y_{\text{РН}}$  – кількість рівнів управління фактична;

$Y_{\text{РН}}$  – кількість рівнів управління нормативна, яка визначається за базовими моделями підприємств;

4) показник усіх можливих (прямих, групових, перехресних) посадових зв'язків, котрі потребують уваги з боку керівника, знаходять за формулою французького консультанта з управління Грейкунаса

$$O_4 = m \times [2^{n-1} + (n - 1)],$$

де  $m$  – кількість функціональних підрозділів;  
 $n$  – обсяг управління.

Формула, незважаючи на свій емпіричний характер, свідчить про важливість такого поняття в управлінні, як обсяг управління (при  $n = 8$  кількість зв'язків досягає 1080).

На жаль, питання про розмір обсягу управління зовсім неоднозначне і насамперед визначається рівнем професіоналізму і мистецтва менеджера.

Економіст В.І. Терещенко зазначає: «Структура управління, в якій на керівнику замикається десять і більше безпосередніх підлеглих, інфарктна»;

5) показник частки АУП  $Ч_{АУП}$  вираховується за формулою

$$O_5 = \frac{Ч_{АУП}}{Ч_3} \times 100\%,$$

де  $Ч_3$  – загальна чисельність працівників підприємства (виробничий персонал плюс АУП).

Середня кількість працівників на один функціональний підрозділ визначається за формулою

$$O_6 = \frac{Ч_{п}}{m},$$

де  $Ч_{п}$  – кількість працівників підприємства без АУП.

Рівень комп'ютеризації одного працівника визначається за формулою

$$O_7 = \frac{T}{Ч_3},$$

де  $T$  – кількість управлінської техніки й оргтехніки на підприємстві, тис. грн.

Ріст комп'ютеризації і технічного озброєння вказує на підвищення ефективності менеджменту. Оцінку ефективності менеджменту інформаційної підсистеми можна обчислюють за трьома показниками.

1) Показник оперативності проходження інформації вираховується за формулою

$$I_1 = \frac{T_1 + T_2 + T_3}{T_3},$$

де  $T_n$  – час, необхідний для прямого зв'язку;  $T_c$  – час, необхідний для зворотного зв'язку;  $T_p$  – час ухвалення рішення;  $T_3$  – загальні витрати часу.

В ідеалі показник повинен наближатися до одиниці або зрости в часі.

2) Показник повноти інформації підраховується за формулою

$$I_2 = \frac{K_n}{K_3},$$

де  $K_n$  – кількість рішень, прийнятих за наявності повної інформації;  $K_3$  – загальна кількість рішень, прийнятих за визначений період. Позитивна тенденція показника – тяжіння до одиниці або його ріст.

3) Показник фільтрації інформації

$$I_3 = \frac{V_g}{V_n},$$

де  $V_g$  – обсяг інформації з конкретного питання на певному рівні управління;

$V_n$  – обсяг інформації з того ж конкретного питання на нижчому рівні управління.

Показник може мати різні значення і слугувати для порівняння рівня фільтрації інформації з різних питань.

**Послідовність оцінки системи управління здійснюється так:**

1) визначаються показники фінансово-економічної підсистеми, оскільки вони є інтегруючими. На цьому етапі можуть бути використані кореляційні залежності;

2) за сприятливої картини цих показників подальший порядок оцінки може мати альтернативний характер (залежно від того, де визначені напрями подальшого удосконалення);

3) за сприятливої картини фінансово-економічних показників подальша оцінка за усіма напрямками обов'язкова.

### ***Завдання та запитання для контролю знань***

1. Сформулюйте визначення і дайте класифікацію контролю в системі управління.
2. Охарактеризуйте етапи процесу реалізації контролю в системі управління.

3. Які можливі негативні прояви контролю?
4. Назвіть методичні підходи до оцінки ефективності менеджменту в землевпорядкуванні.
5. Назвіть суть оцінки ефективності менеджменту фінансово-економічної підсистеми управління?
6. У чому полягає суть оцінки ефективності менеджменту виробничої підсистеми?
7. Яка суть оцінки ефективності менеджменту соціальної підсистеми управління?
8. У чому суть оцінки ефективності менеджменту організаційної підсистеми управління?
9. Яка суть оцінки ефективності менеджменту та інформаційної підсистеми?

---

## РОЗДІЛ 10. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПЛАНУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ

---

### 10.1. Оперативне планування

Поняття планування всім дуже добре відоме. Як відомо, соціалістична система віддавала перевагу процесу «наказів згори», згідно з яким керівна верхівка розподіляла завдання і обов'язки на нижчих рівнях.

Але планування може мати зовсім інше призначення і мету. Цей процес покликаний реально допомагати керівникам:

- встановити обсяги роботи, точно визначивши, що необхідно виконувати щороку для досягнення цілей організації;
- заохочувати службовців: щорічні завдання, висунуті в процесі планування, мобілізують людей і сприяють розумінню ними кінцевої мети;
- уточнити розподіл службових завдань: оскільки різні відділи установи взаємодіють між собою, узгодження щорічних завдань допомагає працівникам кожного підрозділу краще зрозуміти, як їхня робота пов'язана з діяльністю інших відділів;
- залучати персонал до прийняття рішень: хоча й не всі працівники можуть ухвалювати рішення в процесі планування роботи установи, вони не повинні почуватися, відстороненими від цього процесу.

Абсолютно необхідно залучати службовців до розробки плану, адже саме їм належить втілювати його. Можна запропонувати службовцям нижчого рівня розглянути накреслений керівником план і подати свої коментарі та пропозиції. Цілком можливо, що завдяки такому обговоренню визначиться зрозумілий, достатньо складний, але реалістичний план.

До обов'язків керівника входить нагляд за виконанням завдань і досягненням поставленої мети. Щоб завдання виконувались, необхідно дотримуватися певної системи, яка називається оперативним плануванням. Її складниками є: визначення цілей, розробка практичних планів, розподіл часу, засідання.

**Визначення цілей.** Найперше необхідно чітко вказати людям, що робити, де, коли і як це зробити, а вже потім уважно стежити за ходом виконання завдань. При цьому цілі потрібно формально визначити, чітко описати. Вони повинні бути актуальними, достатньо складними, але реальними для досягнення.

**Розробка практичних планів.** Плани можна порівняти з картами автодоріг: успішний приїзд до місця не гарантований, проте скорочується час, який був би згаяний при неправильному виборі напрямку. Подібно до цього, якщо не знати, куди їхати, то будь-яка дорога приведе до місця призначення, але скільки ж часу буде згаяно?!

**Розподіл часу.** Час – це життя, а не лише гроші. На нашу долю випадає досить багато часу. Деякі люди дуже цінують час, інші – марнують. Якщо старанно спланувати витрати цього ресурсу, то можна багато чого досягнути.

Це ж саме можна сказати і про час керівника: це ресурс, який необхідно чітко розподіляти, а не просто марнувати. Проблема полягає в тому, що керівники частіше реагують на події, а не діють. Якщо керівник не контролює свою діяльність, то його просто затягує щоденний вир подій.

Розподіл часу – це оперативне планування на індивідуальному рівні. Ефективний розподіл часу зумовлюється правильним графіком роботи. Якщо ефективно використовувати час, зменшиться напруження як в особистій роботі керівника, так і в діяльності організації в загалом.

Це в ходному разі не означає, що спеціаліст з наукової організації праці повинен робити обов'язково виключно з хронометром у руці. Але керівники повинні розуміти розподіл часу як результат правильних рішень і визначення черговості завдань. Варто керуватися правилом: «Не треба працювати важче, треба працювати мудріше!»

Розрізняються графіки роботи команди та особисті графіки роботи.

При складанні графіка роботи всієї команди визначають:

- складові види робіт, які підлягають виконанню;
- послідовність їх виконання в рамках загальної роботи;
- час, необхідний для завершення кожного виду робіт і всієї роботи загалом цілому;
- критичний, тобто найдовший шлях (у часових одиницях) від початку виконання завдання до його завершення (в процесі виконання це дасть змогу вживати коригуючих заходів).

Необхідно контролювати хід виконання завдання. Треба слідкувати, воно було правильно спрямоване, а потім завершене.

При складанні особистого графіка роботи доцільно враховувати, що всі завдання можна умовно віднести до однієї з таких чотирьох категорій:

- важливі і термінові завдання (такі, приміром, як кризові стани або проекти, термін виконання яких уже минув);
- важливі, але не термінові завдання (наприклад планування і розвиток професійних зв'язків);
- термінові, але не важливі завдання (це найперше всілякі втручання: телефонні дзвінки, деякі засідання тощо);
- неважливі та нетермінові завдання (тобто просто марнування часу).

Проте варто пам'ятати: щоразу, коли керівник для владнання чергової кризи змінює або дозволяє змінити те, що заплановано, він заохочує своїх підлеглих боротися й відстоювати, а не запобігати й досягати.

Доки керівник не почне замислюватися над тим, як витрачається час, він марнуватиме його, реагуючи на невідкладні обставини, більшість яких насправді не важливі. У такій ситуації його дійсною метою повинно бути скорочення часу, який витрачається на залагодження кризових станів, ситуацій, які вимагають негайного втручання (як наслідок – стреси, знесилення, нездатність до тривалого зосередження), та перенесення діяльності з розв'язування невідкладних проблем, які викликають стреси, до розв'язання проблем важливих, а не термінових. У результаті керівник матиме ширший погляд на речі, певну перспективу, виважену дисципліну та ефективніший контроль. А до того ж, зменшиться кількість кризових ситуацій в установі.



**Засідання як елемент планування/структурування** часом перетворюються на марнування часу. Багато керівників вважає за краще ухвалювати самостійне рішення або ж обговорювати свої проблеми неформально в кулуарах, тому що, на їхній погляд, на офіційних засіданнях майже нічого не вирішується.

Найчастіше причина неефективності засідань полягає в тому, що відповідальні за їхнє проведення керівники поставилися не досить належно до своїх обов'язків і не доклали зусиль, щоб засідання відіграли покладену на них роль. Вони не міркували над результатами, яких хотіли б досягнути. Крім того, проблема стосовно засідань полягає в тому, що їх розглядають як окремі епізоди в житті установи.

А насправді їх треба розглядати з тієї ж позиції, що й споживання їжі. Люди їдять заради живлення й енергії: з кожним прийомом їжі вони отримують щось поживне для організму. При споживанні їжі «на ходу» або без поживи люди не досягають мети та втрачають силу. Можна багато їсти і, незважаючи на це, отримувати недостатнє харчування. Об'єм їжі сам по собі ще не гарантує, що кожна клітина отримає все необхідне для нормального функціонування.

Проте засідання можна перетворити на велику користь для себе. Правильно організовані та проведені засідання подарують багато вільного часу у житті.

Для кращого проведення засідання необхідно щоразу чітко визначати порядок денний. Це упорядковує засідання і дає майже цілковиту гарантію того, що розмова не зійде нанівець. Також необхідно визначати початок і кінець засідання та слідкувати за їх дотриманням.

Керівник повинен провести хоча б короткочасну репетицію. Багато відповідальних працівників не вміють виступати із доладними промовама і розповідати про те, що їм добре відоме.

На шляху ефективного планування мають місце деякі перешкоди. Проте існують способи їх подолання.

Незважаючи на те, що правильне планування має велике значення для досягнення цілей, багато керівників переносять планування в кінець переліку важливих справ, які підлягають виконанню. Так трапляється тому, що планування відбирає багато часу. У деяких установах службовці настільки заглиблені

у розв'язання щоденних кризових ситуацій, що їм навіть на думку не спадає зайнятися справою, яка не дає негайного результату.

Але ж час, витрачений на планування, скорочує час, згаяний на подолання кризових ситуацій. Залагодження криз – неефективна, виснажлива справа, яка призводить до перенапружень. Планування ж хоч і вимагає розумових зусиль, часто сприяє відновленню сил і зменшенню напруження, оскільки допомагає оцінити реальну перспективу і визначити черговість завдань.

Планування негативно впливає на гнучкість керівника, оскільки план обмежує свободу дії людини. Але, з іншого боку, неможливо досягнути все – не вистачить ні часу, ні коштів. Краще виконати кілька першорядних завдань, ніж не завершити жодної справи, намагаючись зробити все.

Планування може викликати страх перед невдачею чи змінами. При плануванні керівник усвідомлює мету, в нього може виникнути почуття страху, що він чи його підлеглі не впораються з поставленим завданням. Тому процес планування може викликати опір. Але подолати страх у цьому разі можна поєднанням передоручення керівних функцій, додаткової підготовки та широкого залучення службовців до процесу планування.

План старіє до моменту втілення в життя. Працюючи в установі, де постійно відбуваються зміни, керівник може вирішити, що складання плану – марна річ. Проте планування означає визначення мети, хай навіть гіпотетичної, але це поліпшить ефективність роботи, підвищить інтерес службовців до праці і послабить занепокоєння серед персоналу, особливо в часи нестабільності.

## **10.2. Планування діяльності службовців**

Зазвичай планування діяльності службовців здійснюється в недостатньо ефективний спосіб. У більшості організацій відділ кадрів отримує завдання розробити оціночну анкету для визначення результатів роботи службовців. Потім, коли оціночна анкета готова, починають до планування діяльності службовців: призначають людину, яка допомагає працівникам визначити цілі діяльності; визначають цілі, на які ніхто потім не звертає уваги.

Замість цього можна використати ефективніше спосіб. Для цього необхідно разом зі службовцем подумати над тим, як має виглядати добре зроблена робота, і визначити три-п'ять цілей для успішного виконання цієї роботи. Потім розробити критерії оцінки результатів діяльності на наступний квартал або на півроку і визначити сфери підзвітності відповідно до кожної висунутої мети. Кваліфікованим і відданим працівникам необхідно надати можливість самостійно визначити цілі або ж разом із ними попрацювати над їх з'ясуванням. Якщо службовці некваліфіковані і не відзначаються відданістю, то потрібно взяти на себе керівництво цим процесом.

Цілі, які підлягають визначенню мають бути:

- чітко окресленими: треба конкретно вказати, за що відповідає кожен працівник;

- такими, які можна виміряти: підлеглим потрібно знати не лише те, за що вони повинні відзвітуватися, але і як будуть вимірюватися результати їхньої діяльності та якою має бути добре виконана робота;

- такими, яких можна досягнути: цілі мають бути поміркованими, при цьому поміркованість залежить від того, що відбувалося в минулому (від службовців треба вимагати повної віддачі, але не висувати перед ними цілей, яких не можна досягнути: це зменшить відданість);

- доречними: поставлена мета є доречною, якщо вона стосується певного виду діяльності, результати якої впливають на загальний показник ефективності;

- такими, за виконанням яких можна прослідкувати: щоб мати можливість відзначати успіхи службовців, ви повинні часто вимірювати або обчислювати результати їхньої діяльності, а це означає, що вам треба впровадити систему обліку даних, яка відображає результати діяльності службовців.

Якщо підлеглі чітко усвідомили, в чому полягає мета їхньої діяльності, треба допомогти службовцям досягнути поставлених цілей та отримати високі оцінки, коли справа дійде до визначення результатів їхньої роботи. Одним із найважливіших заходів у процесі планування та оцінювання результатів діяльності службовців є повсякденні настанови і поради. Однак цим часто нехтують або ж не беруть до уваги.

Щоб підвищити рівень кваліфікації і відданості службовців, керівнику потрібно дотримуватися таких п'яти етапів:

1. Сказати працівникам, що їм необхідно робити. Діяльність розпочнеться у правильному напрямі і дасть можливість керівнику проаналізувати, з яким успіхом підвищується рівень кваліфікації і відданості того чи іншого підлеглого.

2. Показати працівникам, що треба робити, змодельовати поведінку. Після усвідомлення того, що потрібно робити, люди мають далі засвоїти стандарти якісної роботи.

3. Дати службовцям можливість спробувати працювати самостійно. Не варто занадто рано покладати на працівників велику відповідальність. Ризик повинен бути поміркованим.

4. Спостерігати та ретельно контролювати і часто оцінювати результати виконуваної роботи. Багато керівників забувають про цей етап. Деякі керівники наймають людей, пояснюють їм, що треба робити, а потім протягом певного часу їх не турбують і сподіваються, що підлеглі успішно виконують роботу: так знімають із себе відповідальність, а не делегують повноваження. За винятком тих випадків, коли люди, яких найняли, відзначаються і високою кваліфікацією і достатньою відданістю, новим службовцям зрідка вдається досягнути успіху в роботі (принаймні результати їхньої діяльності не зразу відповідатимуть вашим сподіванням). Коли так трапляється, то більшість керівників розчаровується, вимагає пояснень, чому робота не виконується або виконується не так, як треба. Якщо люди вважали, що керівник їх не турбує, тому що гадає, що справи йдуть добре, то докори керівника здаватимуться їм несправедливими.

5. Хвалити підлеглих за успіхи в роботі: це має дуже велике значення, сприяє переходу людей від одного рівня професійного розвитку до іншого, доки поступово вони не досягнуть такого рівня, коли підтримка з боку керівника буде вже майже не потрібна.

Необхідно постійно заохочувати професійне зростання службовців і дозволяти керівникам поступово змінювати свій стиль від директивного, який вимагає надання підлеглим детальних інструкцій і великої підтримки, до інших

управлінських стилів, коли підлегли вже не потребують зайвих вказівок і значної допомоги. Чим краще оволодіває службовець своїми обов'язками, тим рідше він потребуватиме вказівок і підтримки керівника. Зі зменшенням підтримки підлеглий більше покладесться на себе і на допомогу своїх колег.

Стратегія керівника повинна полягати в тому, щоб поступово змінювати свій стиль керівництва: починати з директивного і переходити до настанов, потім – до надання підтримки, далі – до делегування повноважень в міру того, як погіршуватимуться результати діяльності підлеглих. Але якщо службовець не досягає успіхів у роботі, належить повернутися до директивного стилю управління і надавати підлеглому вказівки та контролювати його дії, доки результати не поліпшаться. Головна мета – змінювати стиль керівництва доти, доки підлегли не навчаться успішно й самостійно виконувати свої обов'язки і потребуватимуть мінімального нагляду й підтримки (керівник найкраще упорався зі своєю роботою, якщо підлегли кажуть, що вони самі досягнули успіхів!).

Спочатку, коли керівник робить першу спробу допомогти підлеглому підвищити професійний рівень, результати його роботи можуть навіть приблизно не відповідати вимогам. У цьому разі для поліпшення поганих результатів підлеглого треба «не хвалити» службовця, але й не ігнорувати погані результати його роботи.

### **10.3. Визначення службових обов'язків персоналу**

Першим кроком та однією з найважливіших складових частин процесу розробки структури організації є визначення службових обов'язків працівників. Оскільки склад працівників організації весь час змінюється, процес укомплектування кадрами триває постійно.

Службові обов'язки можна визначити як низку завдань, за виконання яких відповідальна одна людина. У типовій організації можуть виникати тисячі окремих завдань, які потребують виконання. Існує безліч способів поєднання цих завдань у службові обов'язки. Не дивно, що деякі з цих способів кращі за інші.

За останні двадцять років уявлення, згідно з якими керівники повинні описати, чим саме, на їхній погляд, потрібно займатися підлеглим, зазнали певних змін. У наш час набуває поширення практика загального визначення службових обов'язків керівниками та їхніми підлеглими і досягнення ними згоди і взаєморозуміння з цих питань. Унаслідок цього діяльність службовців краще відповідає поставленим перед ними вимогам, тому що всі причетні працівники добре розуміють, що від них вимагається. Не варто визначати службові обов'язки занадто формально, але вони повинні охоплювати усі види діяльності, передбачені даною посадою.

Функціональна роль працівниками визначається посадовими інструкціями, в яких зазначені цілі даної діяльності й права працівника, його відповідальність, офіційні взаємозв'язки з іншими членами колективу, основні вимоги до його професійних характеристик. Докладна і зрозуміла посадова інструкція створює основу для адекватного усвідомлення кожним своєї функціональної ролі. Дані соціологічних і психологічних досліджень свідчать про те, що нечіткість посадових інструкцій для різних категорій працівників (як рядових, так і керівників) негативно позначається на їхній професійній діяльності та призводить до дублювання багатьох функцій, службових перевантажень одних працівників, ослаблення контролю за діяльністю інших, а як підсумок – до конфліктів і незадоволеності роботою.

Однак поряд із регламентацією різних параметрів професійної діяльності працівника, необхідно, щоб посадова інструкція також установлювала відомий ступінь його самостійності в рамках даної ролі. У цьому випадку відзначається вища продуктивність професійної діяльності і сприятливіший моральний стан працівника. Головну роль у цьому відіграє позиція самого індивіда, тому що якість виконання тієї або іншої соціальної ролі багато в чому залежить від того, наскільки він сам розуміє її специфіку і яка роль ним краще сприймається і засвоюється.

Посадова інструкція повинна містити такі розділи:

- загальні положення (до якої категорії належить посада, чим керується у своїй діяльності спеціаліст, порядок призначення, кому безпосередньо підпорядкований);

- завдання та обов'язки (функціональні обов'язки);
- права;
- відповідальність;
- повинен знати;
- кваліфікаційні вимоги;
- взаємовідносини (зв'язки) за посадою (з ким співпрацює, хто виконує його обов'язки під час його відсутності, чиї він виконує обов'язки в разі необхідності).

Визначення посадових повноважень повинно починатися з розподілу обов'язків між керівником установи та його заступниками. Закріплення функціональних повноважень та розподіл обов'язків визначається розпорядчим документом (наказ, розпорядження).

#### **10.4. Розподіл обов'язків в установі**

Важливим фактором в організації роботи з добору та розстановки кадрів є уміння керівника правильно розподілити функціональні обов'язки підлеглих та правильно поставити завдання перед ними. Водночас державний службовець (як керівник, так і виконавець) повинен бути відповідальним за виконувану справу і у встановленому порядку відповідати за допущені ним порушення чинного законодавства, невиконання чи неналежне виконання своїх службових обов'язків.

Зокрема, в управлінні (відділі) земельних ресурсів повинен видаватись наказ, у якому чітко визначається коло безпосередніх функціональних повноважень начальника та його заступників, відповідно визначаються структурні підрозділи (відділи, підвідділи, сектори) установи, які безпосередньо підпорядковані даному керівнику. У цьому ж наказі визначається яка адміністративно-територіальна одиниця (регіон, район, місто) належать до сфери відповідальності керівника та його заступників. Усі функції, покладені на орган влади, повинні бути розподілені між керівником та його заступниками в наказі про розподіл обов'язків.

Наступний крок – розробка положень про структурні підрозділи: управління, відділи сектори, підвідділи. Знову ж таки, всі функції, які покладені на орган влади, повинні бути розподілені між самостійними структурними підрозділами.

У разі, якщо самостійний структурний підрозділ поділяється на дрібніші підрозділи, положення на них розробляються з урахуванням повноважень, покладених на структурний підрозділ вищого рівня. Функціональні повноваження структурних підрозділів не повинні дублюватися. Посадова інструкція керівника структурного підрозділу складається не в обов'язковому порядку. Але в такому разі кваліфікаційні вимоги до керівника та його підпорядкованість зазначається у положенні про відповідний структурний підрозділ. Положення про самостійні структурні підрозділи затверджуються керівником установи, а про структурні підрозділи нижчого рівня – відповідним заступником керівника. Підписується положення (із зазначенням дати підпису) керівником відповідного структурного підрозділу. Цей підпис засвідчує, що особа ознайомлена із колом своїх повноважень.

Наступний крок – розробка посадових інструкцій на всі посади в усіх структурних підрозділах згідно із штатним розписом. Підбір кадрів відбувається під функціональні повноваження, визначені в посадовій інструкції, а не навпаки, коли посадова інструкція складається під спеціаліста, якого призначають на посаду. Кожен працівник у перший день роботи на посаді ознайомлюється зі своїми функціональними повноваженнями, про що засвідчує підписом і ставить дату. В разі, якщо особа звільнилась із посади і на її місце призначена інша, новопризначена особа ознайомлюється з цією ж посадовою інструкцією і ставить свій підпис і дату ознайомлення.

Тільки чітке визначення кола обов'язків як керівника установи та його заступників, так і керівників структурних підрозділів та спеціалістів забезпечить ефективне, якісне та своєчасне виконання функцій, покладених на установу. Тільки в разі чіткого розподілу повноважень і знання всіма працівниками своїх обов'язків забезпечить відповідальність за результати виконуваної роботи кожним.

### **10.5. Наймання на роботу і відбір кадрів**

Після визначення потреби в робочій силі необхідно розпочати наймання та вибір персоналу. Наймання передбачає пошуки й залучення кваліфікованих кандидатів.



Претендентами можуть бути працівники даної організації або ті, хто в ній не працює. У деяких компаніях традиційно віддають перевагу висуненню кандидатів зі своїх працівників, в інших – вважають за краще набирати претендентів зі сторони.

Коли на вакантні посади відбирають своїх працівників, то сенс у тому, що службовці знають, що за хорошу працю вони отримають винагороду і матимуть можливість зробити успішну кар'єру в своїй установі. Моральний стан в організації поліпшується. З іншого боку, службовці, найняті не з числа працівників даної організації, вносять нові ідеї і нові способи виконання роботи.

Одні організації йдуть шляхом пасивного набору працівників, інші – активного. При пасивному наймі організація не дає оголошень про наявність вакантних посад, чекаючи, що претенденти самі постукають у двері. Пасивний найм обходиться набагато дешевше, якщо вдасться знайти найкращого кандидата.

При активному наймі організація займається активним пошуком претендентів. Оголошення про наявність робочих місць розміщуються в газетах, на радіо, в комерційних виданнях тощо. Багато організацій посилають відповідальних за найм агентів у коледжі та на ярмарки робочих місць. Вони також користуються послугами бюро працевлаштування – цих «мисливців за головами» (як державних, так і приватних). Найманням працівників для організацій часто займаються професійні спілки (наприклад, оголошення про наявність робочих місць у спеціалізованих журналах і газетах).

Після визначення кола претендентів на посаду необхідно вибрати кандидата, який найбільше відповідає вимогам. Пошуки ідеального кандидата на вакантне робоче місце часто замінюють збиранням негативної інформації, яка стосується того чи іншого кандидата. Вибір складається з низки відбіркових етапів:

**Анкета кандидата на посаду**, за допомогою якої визначають, чи відповідає претендент мінімальним вимогам щодо професійного досвіду і освіти. За допомогою анкети також визначають, чи звертає претендент увагу на деталі і чи має він навички

письмового спілкування (у Франції вимагають заповнювати анкету від руки, тоді як у США більше прийнято додавати до анкети супровідний лист у надрукованому вигляді).

**Тестування професійних навичок** має на меті визначити технічні навички (наприклад, вміння друкувати на друкарській машинці, стенографувати, знання іноземних мов тощо) та психологічні здібності. Така форма оцінки претендента на обійняття посади державного службовця дає можливість точніше визначити його відповідність посадовим вимогам, а також потенціал розвитку. Тут діагностуються якості й характеристики претендентів: професійні знання, ділові якості, досвід роботи, схильність до управлінської діяльності, аналітичні й організаційні здібності, широта поглядів, темперамент, задатки лідера, комунікабельність, впевненість у собі, пам'ять тощо. До переваг цього методу належать можливість оцінки сучасного стану претендента з урахуванням специфіки організації та майбутньої посади. До недоліків – значні фінансові затрати, у багатьох випадках – необхідність зовнішньої експертизи, умовність та обмеженість тестів. Кожен державний орган повинен зважено підходити до вибору тестів, ураховуючи функціональну специфіку, культурні особливості тощо.

**Співбесіда** – найслабша ланка в процесі добору кадрів. Здатність розмовляти з ким–небудь про роботу – це не те саме, що вміння виконувати цю роботу. А якщо опитувач не підготовлений до цього виду діяльності, результати співбесіди з кандидатом зовсім не відповідатимуть результатам роботи. Складність проведення співбесіди полягає в тому, що опитувач і опитуваний мають єдину нагоду поспілкуватися і обмалювати часу. Під час співбесіди з людьми, які відіграватимуть важливу роль у діяльності установи, необхідно дізнатися, як вони ставляться до різних речей. «Це майже як залицяння перед шлюбом». Дуже мало знайдеться таких людей, чиї перші враження про інших завжди справджуються (якщо взагалі можливо скласти правильне уявлення про людину з першої зустрічі). Можна опанувати вміння вести співбесіду, що сприятиме значному підвищенню ефективності її як інструменту відбору кадрів.

## **10.6. Добір персоналу в органи державної влади**

Політика кадрового добору державних службовців в Україні базується на принципі системності й наукового забезпечення. Передумовою залучення на посади державних службовців компетентних, висококваліфікованих працівників є формування дієвого кадрового резерву. Для цього в кожному державному органі розробляється план поповнення й добору персоналу, форма якого залежить від характеру і масштабів організації, однак загальна схема добору нових працівників універсальна для всіх організацій.

Робота з кадровим резервом – один із найважливіших елементів управління кар'єрою персоналу в органах державної влади. Кадровий резерв формується із державних службовців, які підвищили свою кваліфікацію, пройшли стажування, рекомендовані для просування на вищі посади, із числа осіб, рекомендованих конкурсними та атестаційними комісіями до кадрового резерву, інших працівників, органів державної виконавчої влади й органів місцевого самоврядування, а також керівників і спеціалістів підприємств, установ, організацій, сфера діяльності яких належить до компетенції даного державного органу, випускників вищих навчальних закладів відповідного профілю.

Роботу із захованими до кадрового резерву безпосередньо повинні проводити керівники державних органів та структурних підрозділів апаратів управління згідно із затвердженими особистими річними планами. Важливими формами індивідуальної роботи з резервом кадрів мають бути індивідуальна співбесіда, інструктаж працівника, вивчення досвіду найкваліфікованіших колег, особливо з питань підготовки документів, організації контролю за їхнім виконанням.

Отже, формування резерву кадрів та організація роботи з ним дає можливість широко і компетентно підійти до підбору, підготовки, висунення, виховання працівників державної служби, керівників державних підприємств, установ, організацій. Ця робота нерозривно пов'язана з оцінкою роботи як керівників, так і персоналу управління, сприяє плануванню їхньої кар'єри.

Однак нині в Україні робота з кадровим резервом ведеться пасивно, зрідка здійснюється на період відсутності державного службовця заміщення посади, на яку зараховано службовця до кадрового резерву, зрідка працівники, зараховані до кадрового резерву, залучаються до участі у семінарах, конференціях.

*Професійний добір* в органах державної влади – це комплекс заходів, виконання яких має забезпечити відповідність індивідуально-психологічних особливостей претендента на обійняття посади в органі влади вимогам професійно-посадової діяльності в органах державної влади. Цей комплекс складається з таких заходів:

- формування плану розвитку людських ресурсів організації;
- перегляд чи проведення керівниками аналізу змісту праці;
- визначення необхідності поповнення кадрів (нова чи вільна вакансія);
- визначення структурного підрозділу, який потребує нових працівників;
- визначення рівня необхідних знань, навичок і здібностей для обійняття вакантної посади;
- узгодження критеріїв для визначення необхідних знань, навичок, здібностей у претендентів на посаду;
- аналіз можливості внутрішнього поповнення кадрів (просування по службі, перекваліфікація кадрів);
- формування плану залучення зовнішніх претендентів;
- узгодження стратегії проведення добору претендентів на посаду;
- процес добору претендентів;
- введення на посаду нового працівника (можливий випробувальний строк);
- оцінка показників службової діяльності нового працівника;
- внесення корективів до плану розвитку людських ресурсів і в селекційну стратегію організації.

До кандидата на посаду державного службовця висуваються відповідні вимоги. Згідно з чинним законодавством в Україні конкретні обов'язки та права державних службовців визначаються на основі Типових професійно-кваліфікаційних характеристик державних службовців і відображаються у посадових положеннях та інструкціях, які затверджуються керівниками відповідних органів у межах закону та їх компетенції.

Кожна вакантна посада має опис, який чітко визначає завдання, обов'язки та повноваження, кваліфікаційні вимоги, рівень оплати праці для даної посади, можливість та спосіб службового просування, спосіб проведення відбору, інші особливі вимоги до претендентів. Опис посади характеризує вакантну посаду, вказує на її положення в державному органі, безпосередню підпорядкованість і межі відповідальності.

Завдання, обов'язки та повноваження відображено в **посадовій інструкції** – документі, який описує основні функції державного службовця. Посадова інструкція розробляється кадровими службами разом із керівником підрозділу, в якому перебуває ця посада. Фахівці кадрової служби готують посадові інструкції, а лінійний керівник – вимоги до конкретної посади. Цей документ є описом основних функцій працівника, саме тому здатність кандидатів на вакантну посаду виконувати їх є основним оціночним критерієм для спеціалістів із кадрової служби. Для полегшення цього завдання деякі установи останнім часом почали використовувати доповнення до посадових інструкцій, так звані кваліфікаційні вимоги, які містять основні характеристики, якими має володіти державний службовець для успішної роботи на певній посаді.

**Кваліфікаційні вимоги** визначають, відповідно до певної посади або групи посад, вимоги до освітнього та освітньо-кваліфікаційного рівня державного службовця, вимоги до післядипломної підготовки, необхідні для виконання покладених на нього завдань та обов'язків, мінімальні вимоги до

стажу державної служби, загального стажу роботи або стажу наукової (науково–педагогічної) роботи. Так, державний службовець повинен мати, як правило, повну вищу освіту (освітньо-кваліфікаційний рівень – спеціаліст чи магістр), володіти спеціальними навичками (іноземною мовою, користуватися комп’ютерною технікою тощо). Використання кваліфікаційних вимог дає можливість структурованої оцінки кандидатів за кожною характеристикою та їх порівняння.

Наступний етап – набір кандидатів – полягає у створенні необхідного резерву кандидатів на всі посади та робочі місця, з якого організація добирає найкращих для неї працівників. При цьому враховуються такі ключові аспекти, як припинення державної служби, звільнення через закінчення контракту, розширення сфери діяльності тощо. Надзвичайно важливим чинником об’єктивного добору є залучення на заміщення кожної вакантної посади кількох гідних претендентів.

Набір персоналу проводиться з внутрішніх і зовнішніх джерел (див. табл.11). Встановлення співвідношення між внутрішніми й зовнішніми джерелами поповнення кадрів є проблемою для органів державної влади. Зазвичай, процес добору нових кадрів починається з аналізу потенціалу й можливості переміщення внутрішніх ресурсів органу (внутрішній набір).

Найпоширеніші методи відбору конкретного кандидата на вакантну посаду є *випробування, тестування, співбесіда та інтерв’ю*. За їх допомогою керівник організації отримує певне уявлення про можливості конкретного претендента. Який із зазначених способів ефективніший, однозначно відповісти важко з огляду на специфіку запропонованих вакансій. В основу всіх методів добору на державну службу покладено концепцію, яка базується на системі особистих заслуг кандидатів. Тобто прийняття на державну службу здійснюється на підставі ділових і особистих якостей, компетентності та кваліфікації кандидата, результатів іспитів (тестів).

## Порівняння джерел добору персоналу

Джерела набору	Методи набору	Переваги	Недоліки
Внутрішнє	<ul style="list-style-type: none"> <li>повідомлення державних службовців про вільну вакансію;</li> <li>залучення до конкурсу осіб із кадрового резерву</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>можливість кращої оцінки потенціалу претендентів;</li> <li>наявність мотивації для досягнення вищих показників діяльності службовців;</li> <li>усвідомлення претендентами місці та етичного кодексу організації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>відсутність в установі кадрів необхідної кваліфікації;</li> <li>суперечність між бажанням державного службовця претендувати на нову посаду й незгодою його безпосереднього керівника на це переміщення;</li> <li>політичний тиск на проходження процесу добору персоналу</li> </ul>
Зовнішнє	<ul style="list-style-type: none"> <li>оголошення про вакансію у ЗМІ;</li> <li>звернення до державної служби зайнятості;</li> <li>укладення договорів із навчальними закладами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>можливість використання нового досвіду;</li> <li>відкриття нових перспектив органу;</li> <li>відсутність групи політичної підтримки всередині організації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>можливість допущення помилок у процесі добору;</li> <li>необхідність певного періоду соціалізації нових працівників;</li> <li>можливість персональних конфліктів</li> </ul>

У світовій практиці основним способом добору претендентів на державну службу є добір на конкурсній основі або за допомогою професійних екзаменів (тестів або іспитів). В Україні розроблено рекомендації щодо прийняття на державну службу за *конкурсом, поза конкурсом* та через *стажування*.

**Конкурс** – це різновид змагання за встановленими правилами та у конкретні строки. Основна мета цієї процедури – визначення найкращого серед осіб, які беруть участь у конкурсі, за певними критеріями, залежно від сфери та виду їхньої діяльності. Можна сказати, що конкурс є соціально-правовим методом оцінювання ділових якостей претендентів, основою якого є демократичні принципи об'єктивності, гласності, відносності та змагальності. Конкурс також є основним засобом реалізації громадянами конституційного права на доступ до державної служби.

Професійні, моральні, психофізіологічні якості претендентів вивчаються у певній послідовності за встановленими правилами, що дає змогу відібрати на конкретні посади найкращих.

Конкурсний порядок заміщення посад державних службовців закріплено в статті 15 Закону України від 16 грудня 1993 р. № 3723-ХІІ «Про державну службу». Цей свого часу принципово новий для України спосіб прийняття на державну службу є найпоширенішим, оскільки питома вага державних службовців, посади яких заміщаються на таких засадах, становить понад 95 %.

Сама процедура проведення конкурсу в Україні регламентована Порядком проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 р. № 169.

Рішення про проведення конкурсу й визначення його умов приймає керівник органу, в якому він оголошується. Керівник зобов'язаний призначити проведення конкурсу у всіх випадках, коли посади державних службовців третьої-сьомої категорій стали вакантними чи з'явилися нові посади. Для проведення конкурсу керівник державного органу створює *конкурсну комісію* у складі голови, секретаря й членів комісії.

Конкурсна комісія – колегіальний дорадчий орган, основною функцією якого є проведення конкурсного відбору кандидатів на вакантну посаду та надання керівникові виважених, обґрунтованих пропозицій щодо використання претендентів на державну службу. Очолює її, як правило, заступник керівника державного органу. До складу комісії входять представники кадрової та юридичної служб, а також окремих структурних підрозділів апарату державного органу.

У державному органі з нечисленним апаратом (до п'яти осіб) конкурс може проводитися керівником цього органу або конкурсною комісією органу вищого рівня. Переведення на рівнозначну або нижчу посаду в одному державному органі, а також просування по службі державних службовців, які зараховані до кадрового резерву чи успішно пройшли стажування в порядку, визначеному урядом, може здійснюватися без конкурсного відбору.

Конкурс проводиться поетапно і складається з таких стадій:

- публікація в пресі або поширення через інші засоби масової інформації оголошення державного органу про проведення конкурсу не пізніше ніж за місяць до його початку;



- прийом документів від осіб, які бажають узяти участь у конкурсі, та їх попередній розгляд на відповідність встановленим вимогам;
- проведення іспиту та відбір кандидатів.

Особи, які виявили бажання взяти участь у конкурсі, подають на ім'я керівника заяву, до якої додаються особовий листок обліку кадрів, автобіографія, копії документів про освіту, декларація про доходи, зобов'язання фінансового характеру, зокрема і за кордоном, щодо себе і членів своєї сім'ї за формою № 001 -ДС, затвердженою наказом Міністерства фінансів України від 6 березня 1997 р. № 58, копію першої та другої сторінок паспорта громадянина України, засвідчену кадровою службою, дві фотокартки. Крім того, кандидати можуть подавати додаткову інформацію стосовно своєї освіти, досвіду роботи, професійного рівня й репутації (копії документів про підвищення кваліфікації, присудження наукового ступеня, присвоєння вченого звання, характеристики, рекомендації, наукові публікації тощо).

Особи, які працюють в органі, де оголошено конкурс, і ті, яких зараховано до кадрового резерву цього органу і вони бажають взяти участь у конкурсі, зазначених документів до заяви не додають. Забороняється вимагати від кандидатів на державну службу відомості та документи, подання яких не передбачене законодавством України.

Кадрова служба державного органу перевіряє подані документи на їх відповідність встановленим вимогам щодо прийняття на державну службу, передбаченим для кандидатів на посаду державного службовця. За рішенням конкурсної комісії до участі в конкурсі допускаються особи, які відповідають умовам конкурсу. Особи, документи яких не відповідають встановленим вимогам, за рішенням голови конкурсної комісії до конкурсу не допускаються, про що їм повідомляється з відповідним обґрунтуванням. Особи, які досягнули граничного віку перебування на державній службі, участі в конкурсі не беруть. Рішення комісії про недопущення до конкурсу надсилається заявникові і може бути оскаржено керівнику протягом трьох днів з дня одержання відмови комісії.

Учасникам конкурсу надається інформація щодо особливостей умов праці за відповідною посадою, вони мають бути повідомлені про час і місце засідання комісії. Комісія проводить співбесіду з

кожним учасником конкурсу. Їм може бути запропоновано викласти свої міркування чи підготувати реферат на тему, пов'язану з майбутньою роботою.

Засідання комісії вважається правомочним, якщо на ньому присутні не менше двох третин її складу. На підставі вивчення поданих документів, рефератів, співбесід комісія приймає рішення стосовно кожного учасника конкурсу через голосування. Рішення комісії приймається простою більшістю голосів членів комісії, присутніх на засіданні. Голосування проводиться на закритому засіданні. Форма голосування обирається на розсуд комісії.

З метою об'єктивної оцінки знань і здібностей кандидатів на посаду державних службовців в Україні згідно з Порядком проведення конкурсу проводиться іспит. Під час іспиту перевіряються знання кандидатами на заміщення вакантних посад Конституції України, Законів «Про державну службу», «Про боротьбу з корупцією», а також законодавства з урахуванням специфіки функціональних повноважень відповідного державного органу та структурного підрозділу.

Порядок проведення іспиту та перелік питань на перевірку знань затверджується керівником органу, в якому проводиться конкурс. Екзаменаційні білети, які складаються з п'яти питань, формуються за формою, передбаченою Загальним порядком проведення іспиту на заміщення вакантних посад державних службовців, затвердженим наказом Головного управління державної служби України від 10 травня 2002 р. № 30/84, і затверджуються головою конкурсної комісії. Кількість білетів не може бути меншою ніж п'ятнадцять. Процедура іспиту складається з трьох етапів:

- організаційної підготовки до іспиту;
- складання іспиту;
- оцінювання та підбиття підсумків іспиту.

Організаційна підготовка до іспиту проводиться в день складання іспиту з усіма кандидатами секретарем комісії. Іспит складається письмово або способом комп'ютерного тестування державною мовою. Загальний час для підготовки відповіді на екзаменаційний білет має становити не більш як 60 хв. Для оцінки знань кандидатів використовується п'ятибальна система.

Оцінювання відповідей проводиться всіма членами комісії, які приймають спільне рішення щодо оцінки відповіді на кожне питання екзаменаційного білета. Підбиття підсумка здійснюється додаванням балів за кожне питання й занесення загальної суми балів в екзаменаційну відомість. Кандидати, які набрали загальну суму балів, не нижчу 50 % від максимальної суми балів, яка може бути виставлена при наданні відповідей, вважаються такими, які успішно склали іспит.

Особа, яку прийнято на державну службу, набуває статусу державного службовця й суб'єкта державно-службових відносин. Особливість цих відносин полягає в тому, що вони складаються між державою в особі її органів і державним службовцем. Ці відносини юридично закріплюють вступ громадянина на державну службу і є підставою для виконання ним службових обов'язків на визначеній посаді та виникнення його обов'язків перед державою, а також службових і особистих прав.

У разі, якщо два або більше учасників конкурсу, які претендують на одну і ту ж посаду, отримали рівну кількість голосів або жоден із учасників конкурсу не отримав більшості голосів, за рішенням комісії може бути проведено повторне голосування. Коли за підсумками повторного голосування жоден із учасників конкурсу не набрав необхідної кількості голосів, оголошується повторний конкурс.

Після проведення усіх конкурсних випробувань настає вирішальна фаза – ухвалення рішення про відбір конкретного кандидата. Право оцінювання ділових якостей претендентів і вибір найкращого належить конкурсній комісії, її рішення обов'язкове для керівника. Останній лише контролює законність проведення конкурсу й дотримання його умов.

Конкурсна комісія на підставі розгляду поданих документів, результатів іспиту та співбесіди з кандидатами, які успішно склали іспит, на своєму засіданні приймає рішення стосовно кожного учасника конкурсу через голосування. Кандидати, які не склали іспит, не можуть бути рекомендовані конкурсною комісією для призначення на посаду. Переможцем конкурсу визнається особа, знання, здібності, професіоналізм, освіта, досвід, особисті характеристики якої були оцінені конкурсною комісією найвище. За рівних умов та професійно-кваліфікаційних вимог до кандидатів на заміщення перевага надається фахівцям, які:

- мають науковий ступінь за профілем майбутньої роботи;
- отримали нову вищу освіту за фахом або мають фаховий стаж роботи за кордоном;
- працювали чи працюють на керівних посадах на державних або казенних підприємствах;
- володіють однією або кількома іноземними мовами.

Прийняття остаточного рішення полягає не у звичайному підрахунку суми балів, набраних кожним із претендентів. Воно має базуватися насамперед на відповідності кандидата вимогам професійно-кваліфікаційних характеристик посади.

За необхідності конкурсна комісія може провести ще й додатковий випробувальний етап для претендентів на вакантну посаду – перевірку зазначених у заявці даних про попередній трудовий стаж. Це робиться через спілкування з попередніми керівниками претендента на посаду.

Конкурс вважається таким, який відбувся, лише за наявності всіх елементів у сукупності та дотримання послідовності і строків їх реалізації. Рішення комісії, оформлене у вигляді протоколу, який підписується всіма присутніми на засіданні членами комісії та її головою, подається керівникові не пізніше ніж через два дні після голосування. За відсутності порушень порядку проведення конкурсу керівник не має права відмовити переможцеві конкурсу в укладенні трудової угоди.

Інші кандидати, які успішно склали іспит, але не були відібрані для призначення на посади, у разі їхньої згоди, за рішенням конкурсної комісії, можуть бути рекомендовані для зарахування до кадрового резерву в цьому державному органі і протягом року прийняті на вакантну рівнозначну або нижчу посаду без повторного конкурсу.

Відповідно до рекомендацій Головного управління державної служби України наказ про призначення на посади осіб, які пройшли конкурсний відбір, має бути такого змісту: *«Призначити (прізвище, ім'я, по батькові) з (число, місяць, рік) на посаду (назва посади) з окладом \_\_ грн на місяць із присвоєнням йому (її) рангу державного службовця як такого, який пройшов за конкурсом».*

---

## РОЗДІЛ 11. ОРГАНІЗАЦІЯ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

---

### 11.1. Підготовка службовців

У США загальновідоме правило: «Якщо ви вважаєте, що освіта – це дорого, то залишайтеся дурним!». Те ж саме можна сказати і про спеціальну підготовку: кошти, витрачені на відповідну підготовку/перепідготовку службовців, швидко окупаються і приносять дивіденди, а саме: висококваліфіковану, високопродуктивну, конкурентоспроможну робочу силу. Тепер на Заході в приватному й державному секторах економіки дедалі частіше зростає вкладання коштів у підготовку персоналу – цьому сприяє розуміння того, що найважливішим чинником поліпшення діяльності організацій є поліпшення людських ресурсів.

В Україні більшість навчальних програм складається переважно з коротких курсів. Ці програми не дають ґрунтовної підготовки, яка б відповідала міжнародним стандартам, і по суті є, скоріш, ознайомлювальними.

Спочатку, необхідно визначити потреби установи у підготовці персоналу. Для того, щоб мати можливість належно оцінити результати підготовки, необхідно ще на етапі річного стратегічного планування чітко визначити, якої саме підготовки потребують працівники, що треба змінити в їхній діяльності, щоб поліпшити результати. А це набагато складніше завдання, ніж просто накреслити план навчання персоналу.

Недостатність підготовки – це погано, проте надмірна підготовка теж може зашкодити. Необхідно остерігатися «навчального вірусу» – хаотичного несистемного навчання працівників незалежно від їх реальних потреб, викликаного виключно необґрунтованим бажанням самих працівників і під яким дуже часто приховується їх намагання ухилитися від виконання своїх прямих обов'язків. Не варто проводити навчання заради самого навчання. Необхідно розумно використовувати ресурси, виділені на підготовку персоналу, щоб задовольнити чітко окреслені, першорядні, визначені потреби.

Великі амбіції можуть виявитися невиправданими. Необхідно уникати тенденції включати до програми навчання занадто складні теми, тоді як слухачі не володіють деякими елементарними речами, необхідними в роботі. Цілком можна досягати більшого з меншими витратами.

Необхідно надавати підготовку в різних галузях знання. Підготовка працівників до діяльності в кількох функціональних сферах в установі має велике значення і для службовців, і для організації. Такий шлях розвитку вмінь, разом із пильним наглядом за результатами та ефективністю роботи, допомагає запроваджувати нові методи роботи при визначенні головних напрямів і критеріїв діяльності.

Дуже ефективним при підготовці персоналу є метод «Навчи майбутнього вчителя». Цей метод полягає у відборі та підготовці (зазвичай, із відривом від роботи) певної кількості працівників, які передадуть колегам щойно набуті навички та вміння. Метод дає змогу значно скоротити витрати на підготовку персоналу, а вигоди для організації від навчання незначної кількості людей важко переоцінити.

Це чудовий спосіб забезпечення високоякісної підготовки персоналу в умовах обмежених бюджетних коштів. Фактично така підготовка вимагає мінімальних ресурсів і до того ж є дуже ефективним способом значного підвищення рівня знань і вмінь службовців.

Доволі ефективна та корисна підготовка персоналу, яка надається у вигляді допомоги. Це може бути технічна допомога з боку міждержавних організацій, навчальні програми у складі майбутніх проєктів, котрі здійснюватимуться під егідою Світового банку, або навчальні курси, організовані Інститутом економічного розвитку.

До обов'язків керівника входить визначення наявних видів допомоги в даній сфері, вибір програм, які найбільше відповідають потребам службовців, а також, у разі необхідності, активна участь у створенні та розробці таких програм.

Значні можливості для підготовки персоналу пропонує приватний сектор. Хоча така практика ще не набула поширення в Україні, можна передбачити, що в майбутньому приватні іноземні (а згодом і українські) фірми надаватимуть допомогу в підготовці державних службовців.

У країнах Заходу зростає кількість приватних компаній, які стають партнерами навчальних закладів. Наприклад, фірма Hewlett-Packard постачає кільком університетам техніку і комп'ютерне устаткування. Унаслідок цього випускники, при виході на ринок праці, мають кращу технічну підготовку, яка відповідає сучасним вимогам, і вищу кваліфікацію. Фірма Apple Computer надає значні навчальні знижки для шкільних програм усіх рівнів і у такий спосіб вкладає кошти в майбутнє: ці учні будуть добре розумітися в комп'ютерах, коли стануть професіоналами.

Велике значення мають також спеціальні програми підготовки, спрямовані на розвиток персоналу. Такі програми підготовки персоналу допомагають службовцям оволодіти вузькопрофесійними навичками й уміннями, пов'язаними з виконанням певних службових обов'язків. Програми, спрямовані на розвиток персоналу, мають на меті тривале перспективне зростання службовців і, можливо, допомагають їм розвинути в собі якості, необхідні для подальшого просування по службі. Хоча в часи жорстких бюджетних обмежень програми розвитку персоналу можуть видаватися недоступною розкішшю.

Так чи інакше, кожен має прокласти свою службову дорогу. Декому доля посміхається і дарує мудрого наставника, який турбується і спрямовує, інші мусять подбати самі про себе. Тому розробити програму розвитку для службовців необхідно разом із самими службовцями.

Насамперед необхідно чітко визначити шляхи розвитку, щоб люди мали змогу побачити, в якому напрямі рухатися. Люди повинні знати, на якому рівні розвитку вони перебувають. Вони потребують перевірок і консультацій, які допомогли б їм розкрити свої здібності і таланти. Їм треба знати, як виглядають результати їхньої діяльності порівняно з результатами роботи інших людей.

По-друге, люди повинні знати, як «заповнити прогалину», яка відрізняє їхній рівень розвитку від того рівня, якого вони хотіли б досягнути. Вони повинні знати про існування програм додаткового навчання, підготовки тощо, тобто всього того, завдяки чому зможуть піднятися до розвитку, необхідного для просування по службі. При цьому, якщо вони не мають бажання

скористатися правом вибору, то й не зобов'язані цього робити, але в усякому разі вони мають вибір.

Підготовка з метою розвитку – це також і довгострокові зобов'язання з боку організації щодо особистого розвитку службовців. Організація звичайно платить за книги і за навчання, виплачує працівникам зарплату протягом періоду навчання.

Вкладання коштів у підготовку й розвиток персоналу надзвичайно корисне для установи. Ці кошти окупаються на всіх рівнях: підлегли, які підвищують свій рівень розвитку і набувають нових умінь і навичок, привносять до організації дух творчості й новаторства, керівники за допомогою таких програм розширюють свій світогляд і, отже, вони, можливо, прийматимуть ліпші рішення.

З іншого боку, організація зобов'язана допомагати службовцям розвивати свої здібності, тобто оволодівати навичками і знаннями, яких вони потребують. При цьому організація робить надійні капіталовкладення, оскільки службовець, який вже зорієнтований і пройшов спеціальну підготовку, має кращі показники в роботі. Наявність виваженої програми розвитку персоналу є найкращим засобом підтримання сприятливого морального стану в установі та підвищення рівня кваліфікації службовців.

Найкраща рушійна сила, яка сприяє професійному росту й кар'єрі людей в установі, – це своєчасне висунення службовців на відповідальні посади. При розгляді питання про можливість висунення службовця на нову посаду, необхідно визначити його заслуги на теперішній посаді та здатність успішно виконувати обов'язки, пов'язані з майбутньою роботою.

У більшості організацій просто вибирають службовця, який найкраще зарекомендував себе на якій-небудь посаді, і призначають цю людину на посаду керівника середньої ланки, не підготувавши її належно до виконання нових обов'язків. Прикладом такого неврахування здібності може бути випадок, коли кращого спеціаліста переводять на посаду керівника середньої ланки, але він проявляє себе дуже поганим керівником, а відділ втрачає хорошого спеціаліста.

Річ у тому, що людина, яка чудово виконує свою роботу, зорієнтована на розв'язання суто технічних завдань, тоді як керівники середньої ланки повинні бути скеровані на людей.



Звичайно, деякі службовці належать до обох категорій, але так буває далеко не завжди.

У кожній організації мають місце також нормативні вимоги до керівників, щоб вони чітко розуміли всі напрями діяльності організації. Потім новопризначених керівників необхідно спеціально підготувати з головних менеджерських питань. Їм необхідна ґрунтовна підготовка, щоб успішно виконувати обов'язки представників керівництва і водночас вміло реагувати на потреби кожної окремої людини.

## **11.2. Сучасний стан землевпорядної освіти в Україні**

### ***11.2.1. Загальна характеристика сучасної системи землевпорядної освіти***

Відповідно до статті 66 Закону України № 858-IV від 22.05.2003 «Про землеустрій», професійною діяльністю у сфері землеустрою можуть займатися громадяни, які мають спеціальну вищу освіту відповідного рівня і професійного спрямування. Вища освіта є складовою системи освіти України, яка визначена Законом України від 23 травня 1991 р. № 1060-ХІІ «Про освіту». Вона забезпечує фундаментальну наукову, професійну та практичну підготовку за освітньо–кваліфікаційними рівнями.

При цьому передбачена ступеневість вищої освіти, яка полягає у здобутті різних освітньо–кваліфікаційних рівнів на відповідних етапах (ступенях) вищої освіти. На основі структури вищої освіти її перший ступінь передбачає здобуття вищої освіти освітньо–кваліфікаційного рівня «молодший спеціаліст», другий – «бакалавр» (базова вища освіта), третій – «спеціаліст» та «магістр» (повна вища освіта). Ступеневість вищої освіти може бути реалізована як через неперервну програму підготовки, так і диференційовано, відповідно до структури ступеневості.

Вища освіта здобувається у вищих навчальних закладах відповідних рівнів акредитації на основі: базової загальної середньої освіти, повної загальної середньої освіти та освітньо–кваліфікаційних рівнів «Молодший спеціаліст» і «Бакалавр», а також «Магістр» як післядипломна.

Зарахування громадян до вищих навчальних закладів проводиться на конкурсній основі відповідно до здібностей незалежно від форми власності навчального закладу та джерел оплати за навчання.

Підготовка фахівців у вищих навчальних закладах може проводитися з відривом (денна), без відриву від виробництва (екстернатна, заочна), через поєднання цих форм, а з окремих спеціальностей – екстерном.

Відповідно до статусу вищих навчальних закладів встановлено чотири рівні акредитації:

- перший рівень – технікум, училище та інші прирівняні до них вищі навчальні заклади;
- другий рівень – коледж та інші прирівняні до нього вищі навчальні заклади;
- третій і четвертий рівні (залежно від наслідків акредитації) – інститут, академія, університет.

Спроможність вищих навчальних закладів здійснювати підготовку фахівців за освітньо-кваліфікаційними рівнями («молодший спеціаліст», «молодший бакалавр», «бакалавр» та «магістр») залежить від рівня акредитації кожного окремого ЗВО:

- молодший спеціаліст та молодший бакалавр, фаховий молодший бакалавр – забезпечують коледжі, технікуми, училища, інші вищі навчальні заклади першого рівня акредитації;
- бакалавр – забезпечують коледжі, інші вищі навчальні заклади другого рівня акредитації;
- магістр – забезпечують вищі навчальні заклади третього і четвертого рівнів акредитації.

Вимоги до змісту, обсягу і рівня освітньої та фахової підготовки в Україні встановлюються Державними стандартами освіти. Державний стандарт освіти – це сукупність норм, які визначають вимоги до освітнього, освітньо-кваліфікаційного рівня. Державні стандарти освіти розробляються для кожної спеціальності для різних освітніх рівнів.

Міністерство освіти і науки України (далі – МОН) – головний орган у системі центральних органів виконавчої влади із забезпечення реалізації державної політики у сфері освіти, науково-педагогічної діяльності, наукової діяльності у системі вищої освіти та інтелектуальної власності. На МОН покладено виконання таких завдань:

- участь у формуванні та забезпеченні реалізації державної політики у сфері освіти, наукової, науково-педагогічної діяльності та інтелектуальної власності;
- створення умов для здобуття громадянами повної загальної середньої освіти;
- забезпечення розвитку освітнього, наукового потенціалу України;
- визначення перспектив і пріоритетних напрямів розвитку у сфері освіти, наукової, науково–педагогічної діяльності та інтелектуальної власності;
- забезпечення інтеграції вітчизняної освіти і науки у світову систему із збереженням і захистом національних інтересів.

Для виконання цих завдань МОН здійснює такі функції, пов'язані з управлінням землевпорядною освітою України. Зокрема, МОН провадить ліцензування, атестацію та акредитацію вищих і професійно-технічних навчальних закладів незалежно від форми власності та підпорядкування, веде Державний реєстр навчальних закладів. Крім того, Міністерство присвоює вчені звання доцента і професора науковим та науково-педагогічним працівникам, встановлює порядок атестації педагогічних працівників.

Підготовка спеціалістів у сфері землеустрою проводиться на факультетах землевпорядного профілю у спеціальних вищих навчальних закладах відповідного рівня акредитації. Післядипломна освіта у сфері землеустрою, згідно із законодавством, має здійснюватися там само, а також на курсах підвищення кваліфікації вищих навчальних закладів, спеціалізованих курсах, у навчальних центрах.

У радянські часи підготовку спеціалістів-землевпорядників в Україні забезпечували три вищі навчальні заклади – Львівський, Харківський та Одеський сільськогосподарські інститути. За підтримки Держкомзему та Інституту землеустрою УААН у 1991 році в Національному університеті біоресурсів і природокористування України (колишній Національний аграрний університет (м. Київ) також було створено відділення землевпорядкування, а пізніше – землевпорядний факультет.

Нині підготовка фахівців для органів земельних ресурсів здійснюється в таких закладах вищої освіти, *за першим бакалаврським рівнем вищої освіти:*

1. Відокремлений структурний підрозділ «Інститут інноваційної освіти Київського національного університету будівництва і архітектури»
2. Відокремлений структурний підрозділ «Фаховий коледж інженерії, управління та землевпорядкування Національного авіаційного університету»
3. Державний торговельно-економічний університет
4. Київський національний університет будівництва і архітектури
5. Київський національний університет імені Тараса Шевченка
6. Національний авіаційний університет
7. Національний транспортний університет
8. Національний університет біоресурсів і природокористування України
9. Приватний вищий навчальний заклад «Університет новітніх технологій»
10. Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля
11. Волинський національний університет імені Лесі Українки
12. Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
13. Придніпровська державна академія будівництва та архітектури
14. Державний університет «Житомирська політехніка»
15. Поліський національний університет
16. Державний вищий навчальний заклад «Ужгородський національний університет»
17. «Класичний приватний університет»
18. Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
19. Національний лісотехнічний університет України
20. Національний університет «Львівська політехніка»
21. Миколаївський національний аграрний університет
22. Приватний заклад вищої освіти «Міжнародний класичний університет імені Пилипа Орлика»
23. Чорноморський національний університет імені Петра Могили
24. Одеська державна академія будівництва та архітектури

25. Одеський державний аграрний університет
26. Одеський державний екологічний університет
27. Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
28. Полтавський державний аграрний університет
29. Відокремлений структурний підрозділ «Рівненський фаховий коледж Національного університету біоресурсів і природокористування України»
30. Національний університет водного господарства та природокористування
31. Сумський національний аграрний університет
32. Західноукраїнський національний університет
33. Державний біотехнологічний університет
34. Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут»
35. Український державний університет залізничного транспорту
36. Харківський національний автомобільно-дорожній університет
37. Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова
38. Херсонський державний аграрно-економічний університет
39. Черкаський державний технологічний університет
40. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
41. Національний університет «Чернігівська політехніка»
42. Криворізький національний університет
43. Державний вищий навчальний заклад «Донецький національний технічний університет»
44. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного
45. Білоцерківський національний аграрний університет
46. Львівський національний університет природокористування
47. Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського
48. Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
49. Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини
50. Уманський національний університет садівництва

За *другим магістерським рівнем вищої освіти*:

1. Відокремлений структурний підрозділ «Інститут інноваційної освіти Київського національного університету будівництва і архітектури»
2. Державний торговельно-економічний університет
3. Київський національний університет будівництва і архітектури
4. Київський національний університет імені Тараса Шевченка
5. Національний авіаційний університет
6. Національний транспортний університет
7. Національний університет біоресурсів і природокористування України
8. Приватний вищий навчальний заклад Університет новітніх технологій
9. Волинський національний університет імені Лесі Українки
10. Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
11. Придніпровська державна академія будівництва та архітектури
12. Поліський національний університет
13. Державний вищий навчальний заклад «Ужгородський національний університет»
14. «Класичний приватний університет»
15. Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
16. Національний університет «Львівська політехніка»
17. Миколаївський національний аграрний університет
18. Чорноморський національний університет імені Петра Могили
19. Одеська державна академія будівництва та архітектури
20. Одеський державний аграрний університет Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
21. Полтавський державний аграрний університет Національний університет водного господарства та природокористування
22. Сумський національний аграрний університет
23. Державний біотехнологічний університет
24. Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут»
25. Український державний університет залізничного транспорту
26. Харківський національний автомобільно-дорожній університет
27. Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

28. Херсонський державний аграрно-економічний університет
29. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
30. Національний університет «Чернігівська політехніка»
31. Криворізький національний університет
32. Державний вищий навчальний заклад «Донецький національний технічний університет»
33. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного
34. Білоцерківський національний аграрний університет
35. Львівський національний університет природокористування
36. Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського
37. Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
38. Уманський національний університет садівництва

***Третій рівень вищої освіти (доктор філософії) є в таких закладах вищої освіти:***

1. Київський національний університет будівництва і архітектури
2. Волинський національний університет імені Лесі Українки
3. Національний університет «Львівська політехніка»
4. Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

5. Львівський національний університет природокористування

Підвищення кваліфікації сертифікованих інженерів-землевпорядників та інженерів-геодезистів здійснюється на базі факультетів землевпорядного профілю у вищих навчальних закладах відповідного рівня акредитації, які уклали договір з центральним органом виконавчої влади, котрий реалізує державну політику у сфері земельних відносин. Сертифіковані інженери зобов'язані не рідше одного разу на чотири роки підвищувати кваліфікацію за програмою підвищення кваліфікації.

Завдання курсу підвищення кваліфікації – дати слухачам знання, які допоможуть їм якісніше виконувати свої професійні обов'язки, розширити межі компетенції, а також створити можливості для оволодіння новими функціональними обов'язками стосовно: розробки визначених законодавством видів документації із землеустрою; підготовки проектних рішень щодо захисту земель від шкідливого антропогенного

впливу, організацію та підвищення продуктивності земель сільськогосподарського та лісгосподарського призначення, відтворення і підвищення родючості ґрунтів, забезпечення особливого режиму використання земель природоохоронного, оздоровчого, рекреаційного та історико-культурного призначення, формування обмежень у використанні земель усіх категорій; ведення Державного земельного кадастру та проведення землеоціночних робіт.

Перелік вищих навчальних закладів, які уклали договір з Держгеокадастром про співробітництво щодо **підвищення кваліфікації сертифікованих інженерів-землевпорядників та/або сертифікованих інженерів-геодезистів:**

1. Національний університет біоресурсів і природокористування України (Навчально-науково-виробничний центр «Охорона природних ресурсів та реформування земельних відносин»)

2. Львівський національний університет природокористування

3. Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

4. Відокремлений структурний підрозділ «Інститут інноваційної освіти Київського національного університету будівництва та архітектури»

5. Державний біотехнологічний університет»

6. Національний університет «Львівська політехніка»

7. Національний авіаційний університет

8. Національний університет водного господарства та природокористування

9. Білоцерківський національний аграрний університет

10. Одеський державний аграрний університет

11. «Університет новітніх технологій»

12. Одеська державна академія будівництва та архітектури

Перелік навчальних закладів, які уклали угоди з Держгеокадастром стосовно професійної підготовки **оцінювачів з експертної грошової оцінки земельних ділянок:**

1. Приватний вищий навчальний заклад «Міжнародний інститут бізнесу»

2. ПРАТ «Харківській центр науково-технічної та економічної інформації» Мірошніченко Світлана Володимирівна

3. Миколаївський національний аграрний університет



4. Національний університет біоресурсів і природокористування України
5. Львівський національний аграрний університет
6. Інститут інноваційної освіти Київського національного університету будівництва і архітектури
7. Національний транспортний університет
8. Національний авіаційний університет
9. Харківський національний аграрний університет ім.В.В.Докучаєва

### ***11.2.2. Проблеми землевпорядної освіти***

Значно вплинув на землевпорядну освіту початок земельної реформи, коли професія землевпорядника стала досить актуальною («модною») та привабливою для абітурієнтів. У багатьох навчальних закладах, які до цього часу ніколи не займалися підготовкою землевпорядників, була відкрита спеціальність «Землевпорядкування та кадастр».

На жаль, така кількість землевпорядних навчальних закладів не стала передумовою підвищення якості землевпорядної освіти, а скоріше, навпаки – погіршила її. Хронічними проблемами «нових» землевпорядних закладів практично повсюдно є відсутність кваліфікованих викладачів із землевпорядною освітою та досвідом роботи за спеціальністю, неналежне методичне та технічне забезпечення навчального процесу, неузгодженість навчальних планів тощо. Звичною практикою стала ситуація, коли майбутніх землевпорядників готують агрономи, біологи і навіть фахівці з цивільної авіації, які до цього власноручно не розробили жодного проєкту землеустрою.

*Освіта.* Поняття вищої землевпорядної та вищої геодезичної освіти на законодавчому рівні містяться у ст. 66 Закону України «Про землеустрій» та ст. 51 Закону України «Про топографо-геодезичну та картографічну діяльність» відповідно. Деталізація цих понять із переліком освітньо-кваліфікаційних рівнів за спеціальностями та кваліфікаціями міститься в п. 3.2. та 3.3 Рекомендацій стосовно переліку та змісту документів, які подаються особами, зацікавленими у складанні кваліфікаційного іспиту.

Вступ до навчального закладу на бюджетну форму за спеціальністю 193 «Геодезія та землеустрій» в 2021 навчальному

році розпочинається з подачі сертифікатів Українського центру оцінювання якості освіти за трьома предметами: 1) українська мова і література; 2) математика; 3) географія або історія України. Для контрактної форми навчання: 1) українська мова і література; 2) історія України; 3) іноземна мова або географія.

Варто зауважити, що щороку відбувається зміна переліку цих предметів. Важко не погодитися з думкою В. Борового про необхідність запровадження профільним предметом саме математики, адже геодезію і географію об'єднує лише початок кожного із цих слів. Крім того, 80–90 % дисциплін професійної підготовки тяжіють саме до математичного напрямку. Навіть присудження наукових ступенів науково-педагогічним працівникам за профілем цієї спеціальності, які забезпечують навчальний процес, завжди відбувалося за галуззю технічних, а не природничих наук.

Крім того, відмінний набір за різними формами навчання перелік предметів ще на етапі вступу порушує доктрину рівності доступу до відповідних ступенів вищої освіти.

Спеціалізація закладів вищої освіти, до яких вступають абітурієнти, суттєво відрізняється. Так, зокрема: 13 університетів аграрного напрямку, 2 політехніки; 4 університети будівництва та архітектури, 2 авіаційні університети, 5 технічних університетів, 7 національних університетів, 2 університети транспорту, 1 університет водного господарства та природокористування, 1 економічний університет. Такий різноманітний розподіл зумовлює різний склад освітніх програм.

Навчальна програма підготовки фахівців із геодезії та землеустрою завжди вирізнялася серед інженерних спеціальностей своєю різноплановістю. Адже, крім власне опанування точної геодезичної науки та мистецтва складання карт, майбутні бакалаври та магістри повинні стати фахівцями ринку нерухомості: розбиратися у просторовому плануванні, вміти складати землевпорядну документацію, за якою формуються земельні ділянки та обмеження у землекористуванні. Треба розбиратися в сучасних ІТ технологіях та впевнено працювати з геоінформаційними системами. Потрібно стати оцінювачем і вміти оцінювати нерухомість і природні ресурси.

Протягом усього періоду підготовки фахівців напряму «геодезії, картографії та землевпорядкування», а пізніше і спеціальності «геодезія та землеустрій» існували різні співвідношення між часткою читання дисциплін геодезичного і землевпорядного напрямів. Кожен навчальний заклад зважав на наявні у нього кадри.

Крім того, за підрахунками фахівців, нині в Україні працює близько 30 % викладачів, які обізнані у землевпорядкуванні минулих років, а у проблемах сучасного землевпорядкування не дуже орієнтуються. До того ж майже 60 % викладачів не працювали на виробництві.

Отож, крім кадрової проблеми, підходимо до основної освітньої проблеми спеціальності 193 «Геодезія та землеустрій» – відсутності затвердженого Міністерством освіти і науки України стандарту вищої освіти освітніх ступенів «бакалавр» та «магістр».

Сучасне лавиноподібне впровадження цифрових технологій у сферу геодезії, топографії та картографії має невідворотний процес, оскільки в його основі – спрощення доступу до величезного інформаційного середовища без спеціальних знань.

На думку професора Майкла Ф. Гайдчайлда, сучасні геоінформаційні системи є «технологією 13 %», адже середньостатистичний американець витрачає лише 13 % часу на відкритому повітрі, де працює з GPS. Президентом міжнародного лідера в постачанні програмного забезпечення ГІС, геоданих, вебдодатків та управлінських рішень на основі ГІС, компанії ESRI Д. Дангермоном відзначено п'ять трендів ГІС, які змінюють світ.

Один із них полягає в тому, що все – від смартфонів до соціальних медіапристроїв – буде використовуватися для передачі даних у ГІС, де вони аналізуватимуться, візуалізуватимуться та реінтегруватимуться в онлайн-додатки для використання фахівцями або звичайними громадянами. Уже найближчим часом очікуються: розширення просторового аналізу; багатоагентні системи; моделі просторової оптимізації; системні динамічні моделі; створення віртуальних світів; нові методи візуалізації.

Згідно з даними дослідницької компанії Daratech обсяги реалізації ГІС-продуктів у 2010 р. виросли на 10,3 %, і з того часу стабільно зростають у середньому на 8,3 %. Упродовж останніх восьми років зростання попиту на геодані становило 15,5 % щороку, і це незважаючи на світову фінансову кризу. В майбутньому будуть не лише розширюватися сфери застосування цих програмних продуктів, але й зростатимуть обсяги згенерованої геопросторової інформації.

Тому під час затвердження державного стандарту вищої освіти за спеціальністю 193 «геодезія та землеустрій» вкрай необхідно врахувати існуючі тенденції та перспективні напрямки відповідно до очевидних шляхів розвитку галузі.

*Наука.* Після одержання другого магістерського рівня вищої освіти, випускники можуть продовжувати навчальний процес за третім освітньо-науковим рівнем – доктора філософії. Станом на 2021 р. спеціальність 193 за третім освітньо-науковим рівнем доступна і її можна здобути у п'яти закладах вищої освіти:

- Волинський національний університет ім. Лесі Українки;
- Київський національний університет будівництва і архітектури;
- Львівський національний аграрний університет;
- Національний університет «Львівська політехніка»;
- Харківський національний університет міського господарства

ім. О. М. Бекетова.

Після завершення аспірантури й у разі бажання продовжити виробничу діяльність фахівця з першим науковим ступенем очікує перша неприємна несподіванка – йому буде відмовлено у складанні кваліфікаційного іспиту через відсутність стажу роботи за фахом.

При цьому зауважимо, що нормативний строк 4 роки в аспірантурі за умови стаціонарної форми зараховується до наукового стажу. Навіть якщо аспірант і залучався до навчального процесу як асистент за сумісництвом і має науково-педагогічний стаж, це також не змінить ситуацію.

Водночас згідно з професійною топографо-геодезичною і картографічною діяльністю, а також діяльністю у сфері землеустрою можуть займатися громадяни, які мають стаж не менше одного року, зокрема за посадою молодшого наукового співробітника.

Ознайомившись із типовою посадовою інструкцією молодшого наукового співробітника, звертаємо увагу на те, що кваліфікаційною вимогою до її зайняття є повна вища освіта відповідного напрямку та стаж роботи за професією інженера не менше 2 років.

Постає питання унормування вимоги до стажу роботи для осіб, які завершили аспірантуру раніше за спеціальностями 05.24.01; 05.24.02; 05.24.04 та спеціальністю 193 «Геодезія та землеустрій».

Другий науковий ступінь, який здобувається особою на науковому рівні вищої освіти на основі ступеня доктора філософії, передбачає набуття найвищих компетентностей у галузі розроблення і впровадження методології дослідницької роботи, проведення оригінальних досліджень, отримання наукових результатів, які забезпечують розв'язання важливої теоретичної або прикладної проблеми, мають загальнонаціональне або світове значення та опубліковані в наукових виданнях.

Критично важливою для започаткування та провадження освітньої діяльності у сфері вищої освіти та післядипломної освіти для осіб з вищою освітою на освітнього ступеня магістра та освітньо-наукового ступеня доктора філософії/доктора мистецтв є наявність одного та не менше двох відповідно докторів наук та/або професорів за спеціальністю.

Ступінь доктора наук присвоюється спеціалізованою вченою радою закладу вищої освіти чи наукової установи за результатами публічного захисту наукових досягнень у вигляді дисертації або опублікованої монографії, або за сукупністю статей, опублікованих у вітчизняних і міжнародних рецензованих фахових виданнях, перелік яких затверджується центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки.

Постійних спеціалізованих вчених рад у сфері «геодезії та землеустрою» в Україні тільки 2! Це – Д 35.052.12 на базі Національного університету «Львівська політехніка» (наказ МОН № 387 від 04.03.2020 р.) та Д 26.056.09 на базі Київського національного університету будівництва і архітектури (наказ МОН № 358 від 15.03.2019 р.)

З історичного огляду стає відомо, що у складні для науки й держави роки спеціалізованою радою Д 04.06.14 у Державному університеті «Львівська політехніка» за двома спеціальностями 05.24.01 – геодезія та 05.24.02 – аерокосмічні зйомки, фотограмметрія та фототопографія за три роки діяльності (з 1995 по 1997 рр.) було проведено захист лише 1 докторської та 1 кандидатської дисертацій(таблиця).

Таблиця 12  
Стан підготовки кадрів вищої кваліфікації у сфері геодезії та землеустрою

Шифр Рік	НУ "Львівська політехніка"						КНУБА						Всього	
	докторські			кандидатські			докторські			кандидатські			к.т.н	д.т.н
	05.24.01	05.24.02	05.24.04	05.24.01	05.24.02	05.24.04	05.24.01	05.24.02	05.24.04	05.24.01	05.24.02	05.24.04		
1994							1			3			3	1
1995		1					1			3			3	2
1996				1			1						1	1
1997							1						0	1
1998										1			1	0
1999	1	1		1			1			1			2	3
2000	2			1	2					1			4	2
2001										4		1	5	0
2002	1			5	1				1	1		2	9	2
2003	1	1		1			2			4		1	6	4
2004	1			2	3	3			2	1			9	3
2005	1			2		2						1	5	1
2006				3	2					3		3	11	0
2007		1		1					1				1	2
2008				1						3		2	6	0
2009	1			2		2				2			6	1
2010				2		1				1		3	7	0
2011	1			3		1				4			8	1
2012			1	7		2	2			4		1	14	3
2013				1		5				6		5	17	0
2014													0	0
2015				7		1							8	0
2016	1			7						2			9	1
2017				2					2			2	4	2
2018						1				3		1	5	0
2019	2		1	6						1			7	3
2020				2					1	1			3	1

Примітка: на підставі наказу ВАК № 377 від 23.06.2005 р. спеціальність 05.24.02 виключено із Переліку спеціальностей та доповнено до спеціальності 05.24.01.

Після 1997 р. до існуючих додалася спеціальність 05.24.04 – кадастр та моніторинг землі.

За трирічний період проведено захисти 4 докторських та 4 кандидатських дисертацій. На базі КНУБА, існувала спеціалізована рада Д 01.18.02, яка працювала з січня 1994 по грудень 1998 рр. і розглядала дисертації за двома спеціальностями 05.24.01 – геодезія та 18.00.04 – містобудування, районне планування, ландшафтна архітектура та планування сільськогосподарських населених пунктів. За цей період чотири особи отримали ступінь доктора наук із геодезії та шість – кандидата наук.

Переформатування вченої ради у Д 25.056.09 відбулося в грудні 1998 р. за новими спеціальностями: 05.24.01 – геодезія, 05.23.20 – містобудування та територіальне планування і 05.24.04 – кадастр та моніторинг земель.

У 2015 р. було відкрито спеціалізовану вчену раду К 64.089.04 для захисту кандидатських дисертацій за спеціальністю 05.24.04 в Харківському національному університеті міського господарства ім. О. М. Бекетова, а в 2016 р. відбувся перший захист та присвоєно науковий ступінь к.т.н. за цією спеціальністю.

*Виробництво.* Прийняття на роботу всіх працівників оформляється через укладання з ними трудового договору. Конкретний зміст письмового трудового договору, як окремого документа, чітко не визначений. При цьому для певної посади чи професії її кваліфікаційною характеристикою передбачено кваліфікаційне категоріювання згідно з Довідником кваліфікаційних характеристик професій працівників. Диплом – офіційний документ про закінчення навчального закладу та присвоєння відповідної кваліфікації, наукового ступеня або звання.

Постає потреба у визначенні нових спеціальностей і спеціалізацій та внесенні їх до класифікатора професій ДК 003:2010.

Раніше у дипломах магістра містився запис про професійні права, який передбачав викладацьку роботу, роботу за фахом та наукову роботу.

В освітніх програмах міститься графа придатність до працевлаштування, а в самих дипломах – професійні права.

Проте в різних навчальних закладах записи в ці обидва елементи суттєво відрізняються, що в подальшому може створити труднощі.

Кваліфікаційна комісія досі не передбачила вичерпний перелік посад, хоча класифікатор це дозволяє. Натомість у п. 4.2 та 4.3 міститься формулювання, яке дозволяє вносити елемент суб'єктивізму в прийняття рішень про допущення зацікавлених осіб до кваліфікаційного іспиту.

Наявність у Переліку питань на перевірку знань складання іспитів сертифікованих інженерів геодезистів/землевпорядників дискусійних та з неоднозначними відповідями суттєво зменшує об'єктивність і значущість процедури сертифікації в очах професійної спільноти фахівців.

Вважаємо, що наукова спільнота повинна долучатися до формулювання відповідей на пропонований Перелік, а Держгеокадастр затверджувати їх та оприлюднювати на офіційному сайті. Таким способом, зросте рівень підготовки та кваліфікації майбутніх сертифікованих інженерів геодезистів/землевпорядників, що позитивно в подальшому позначиться на якості здійснюваних ними робіт.

Через кожні 4 роки у сертифікованого фахівця постає питання щодо підвищення кваліфікації, яке є передумовою продовження строку дії кваліфікаційного сертифіката. Звичайно, будь-який фахівець буде обирати навчальний заклад, максимально наближений до зони провадження його професійної діяльності.

Частиною 6 та частиною 8 статті 66 Закону України «Про землеустрій» «підвищення кваліфікації сертифікованих інженерів землевпорядників здійснюється на базі факультетів землевпорядного профілю у вищих навчальних закладах відповідного рівня акредитації, які уклали договір з центральним органом виконавчої влади, який реалізує державну політику у сфері земельних відносин».

Відповідно до статті 51 Закону України «Про топографо-геодезичну і картографічну діяльність підвищення кваліфікації сертифікованими інженерами-геодезистами здійснюється на базі факультетів геодезичного або землевпорядного профілю у вищих навчальних закладах відповідного рівня акредитації, які



уклали договір із центральним органом виконавчої влади, котрий реалізує державну політику у сфері земельних відносин.

Проте сертифікований інженер геодезист/землевпорядник звернувши увагу на чинний перелік вищих навчальних закладів, які уклали договори з Держгеокадастром може помітити, що більшість із них не мають у своєму складі факультетів землевпорядного профілю.

Тому, зважаючи на частину 2 статті 66 Закону України «Про землеустрій», а також на особливості проведення, які виключають співбесіду та забезпечують трансляцію тестування в онлайн-режимі процесу іспиту, а також з метою уникнення дискримінаційних умов провадження освітньої діяльності, варто розширити мережу навчальних закладів для підвищення кваліфікації, з урахуванням наявності в них ліцензій та сертифікатів про акредитацію за спеціальністю 193 «Геодезія та землеустрій» та підготовкою фахівців за першим та другим рівнями вищої освіти ступенів «бакалавр» та «магістр».

Отже, в освітній сфері доцільно встановити однаковий та незмінний протягом років перелік конкурсних предметів для вступників на навчання на бюджетну форму та за кошти фізичних та/або юридичних осіб (на умовах договору). Окремої уваги потребує затвердження державного стандарту вищої освіти, який би запровадив спільні для всіх освітніх програм у межах рівнів освіти та спеціальностей вимоги, зокрема нормативного змісту освіти та обсягу кредитів ЄКТС.

У науковій сфері варто забезпечити реалізацію професійних прав випускників аспірантури за спеціальностями 05.24.01, 05.24.02, 05.24.04 та 193 і визнати Кваліфікаційною комісією Держгеокадастру їхній науковий стаж відповідним виробничому, додавши відповідні зміни в Рекомендації стосовно переліку та змісту документів, які подаються особами, зацікавленими у складанні кваліфікаційного іспиту.

Динаміка підготовки кадрів вищої кваліфікації демонструє украй низький темп та недостатню забезпеченість докторами з огляду на кількість суб'єктів освітньої галузі, а також зважаючи на комплекс фундаментальних та прикладних завдань галузі. Тому для провадження освітньої діяльності на належному рівні,

а також з метою уникнення дефіциту кадрів вищої кваліфікації в майбутньому рекомендується збільшити обсяги їх підготовки за рахунок коштів державного бюджету.

У виробничій сфері варто визначити нові спеціальності та спеціалізації та внести їх до ДК 003:2010. Кваліфікаційній комісії доцільно сформувати вичерпний перелік посад, стаж за якими визнається професійною діяльністю у сфері землеустрою та професійною топографо-геодезичною і картографічною діяльністю. Крім того, потребує перегляду і Перелік питань до кваліфікаційного іспиту, із обов'язковим виключенням дискусійних.

Розробка науковою спільнотою і подальше затвердження Держгеокадастром відповідей на пропонуваній Перелік сприятиме зростанню рівня підготовки та кваліфікації майбутніх сертифікованих інженерів/геодезистів, що в подальшому позначиться на якості робіт. В умовах обмеженої мобільності, а також з метою майбутньої зручності та доступності потребує розширення і мережа закладів вищої освіти, які надають послуги з підвищення кваліфікації.

---

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

---

1. Адаменко О. Оцінка результативності персоналу *Менеджер по персоналу*. 2006. № 9.
2. Белогуров В.П. Основы управления: учеб. пособие. Харьков: Кон – сум. 2003. 240 с.
3. Беспалько Р.І., Черлінка В.Р. Основы землевпорядкування та землекористування: навч. посіб. Чернівці: Рута, 2005. Част. 1. 103 с.
4. Бідняк М.Н. Організація управління : навч. посіб. К.: А.С.К., 2003. 176 с.
5. Будзяк О.С. Екологобезпечне використання земель: теоретичні та практичні аспекти: монографія К. : Аграр Медіа Груп, 2011. 326 с.
6. Виханский О.С. Проблемы развития управления суспільним виробництвом, 1991. 321 с.
7. Гнаткович Д. І. Організація і планування робіт по землевпорядкуванню. Львів: Світ, 1992. 216 с.
8. Гончарук, Н.Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток: [монографія] Д.: ДРІДУ НАДУ, 2007. 239 с.
9. Горлачук В.В., В'юн В.Г., Песчанська І.М., Сохнич А.Я. та ін. Управління земельними ресурсами: підручник / за ред. д.е.н., проф. Горлачука В.В., 2-ге вид. випр. і переробл. Львів: Магнолія плюс; видавець СПД ФО Піча В. М., 2006. 443 с.
10. Господарський кодекс України.
11. Гурне Бернар. Державне управління / пер. з франц. В.Шовкула. К.: Основи, 1993. 165 с.
12. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення [Текст] : [монографія] / за заг. ред. В.М. Олуйка. К. : Вид-во НАДУ, 2008. 420 с.

13. Довідник із землеустрою / за ред. Л. Я. Новаковського. – 4-те вид., перероб. і доп. К. : Аграр. Наука, 2015. 492 с.
14. Другак В.М. Еколого-ландшафтне впорядкування землекористування сільськогосподарських підприємств в умовах нових земельних відносин : монографія / В.М. Другак, Л.А. Гунько. К. : ЦП «Компринт», 2013. 185 с.
15. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі. Новаторство і підприємництво / пер. з англ. К.: Україна. 1994. 319 с.
16. Ефективність використання ресурсів у АПК [Текст] : навч. посіб. / укл. : І. С. Смага. Чернівці: ЧНУ, 2009. Частина 1. 72 с.
17. Жигалов І. Т. Основи менеджменту і управлінської діяльності. підручник. К.:Вища школа. 1994. 224 с.
18. Завадський Й.С. Менеджмент. Том І. К.: УФІМБ. 540 с.
19. Закон України «Про землеустрій» від 22.05.2003 р. № 858–IV *Відомості ВРУ*, 2003. № 36. ст.1.
20. Закон України «Про землеустрій». *Землевпорядкування*, № 3, 2003, с. 58–76.
21. Закон України від 17 січня 2002 р. №2984-III «Про вищу освіту»
22. Закон України від 23 травня 1991 р. N1060-XII «Про освіту».
23. Земельний кадастр: проблеми реформування та автоматизації / Л.Я. Новаковський, А.М. Третяк, А.М. Муховиков, В.О. Леонєць; За ред. Л.Я. Новаковського. К. : Урожай, 2008. 184 с. Бібліогр.: С. 174–178.
24. Земельний кодекс України: Офіц. текст станом на 1 січ. 2002 р. № 2768-III *Урядовий кур'єр*. 2001. № 211–212. (Бібліотека офіційних видань).
25. Ільків Є. Ю. Організація і управління виробництвом : навч. посіб. Топографо-геодезичні і картографічні роботи. Землевпорядні роботи / Є.Ю. Ільків, М.П. Лісевич. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2014. 121 с.
26. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. Вид. 2-ге, перероб. і доповн. / Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. К.: Кондор, 2006. 308 с.

27. Кузьмін О.Е. Сучасний менеджмент. Навчальний прикладний посібник. Львів: Центр Європи. 1995, 176 с.
28. Менеджмент та маркетинг в сучасному землевпорядному виробництві. Матеріали семінару. ЦЗРУ. К., 2000, 64 с.
29. Організація і управління землевпорядним виробництвом: підручник / М.Г. Ступень, Г.Б. Нестеренко, Т.Є. Зінченко, Н.М. Ступень. Львів, 2011. 308 с.
30. Організація території сільськогосподарських підприємств: методичні рекомендації / укл.: Р.І. Беспалько, Р.М. Романко. Чернівці : Рута, 2007. 44 с.
31. Основи управління землевпорядним виробництвом: навч. посіб. / укл.: Р.І. Беспалько, І.І. Казімір, С.Ю. Хрищук. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2012. 304 с.
32. Постанова Кабінету Міністрів України від 27 серпня 2010 р. № 787 «Про затвердження переліку спеціальностей, за якими здійснюється підготовка фахівців у вищих навчальних закладах за освітньо-кваліфікаційними рівнями спеціаліста і магістра».
33. Розвиток населених пунктів, виробничих центрів та формування землекористувань на території сільської ради : методичні рекомендації / укл.: Р.І. Беспалько, Р.М. Романко. Чернівці : Чернівецький нац. Ун-т, 2009. 28 с.
34. Солп А. Тайны бизнеса Солп А. К.: УФИМБ. 1997. 320 с.
35. Сохнич А.Я. Земельний менеджмент: конфлікти і методи їх вирішення. Лекція / Сохнич А.Я., Горлачук В.В. Львів: НВФ «Українські технології», 2000. 40 с.
36. Сохнич А.Я. Земельний менеджмент: мотивація діяльності. Лекція / Сохнич А.Я., Горлачук В.В. Львів: НВФ «Українські технології», 2001. 50 с.
37. Сохнич А.Я. Роль землевпорядного менеджменту в розвитку підприємництва / Сохнич А.Я. *Підприємництво в Україні: проблеми і шляхи розвитку*: зб.наук.праць/Львів ДУ «Львівська політехніка», Інститут підприємництва та перспективних технологій, 2000. С.65 – 72.

38. Сучасна земельна політика України / А.Д. Юрченко, Л.Д. Греков, А.М. Мірошниченко, А.В. Кузьмін. К. : Інтертехнологія, 2009. 260 с. Бібліогр.: С. 243–257.
39. Третяк А.М. Лекції з менеджменту в землевпорядкуванні / Третяк А.М. 2004. 200 с.
40. Третяк А.М. Оптимізація землекористування в умовах реформування земельних відносин на регіональному рівні (на прикладі Карпатського регіону України) / Третяк А.М., Хапіцька З.С. Чернівці, 1996. 104 с.
41. Третяк А.М. Землевпорядне проєктування: Теоретичні основи і територіальний землеустрій : навч. посіб. К. : Вища освіта, 2006. 528 с.: іл.
42. Третяк А.М., Другак В.М. Земельна політика та земельні відносини: соціально-економічні і духовні аспекти розвитку : монографія. К. : ННЦ ІАЕ, 2007. 186 с.
43. Третяк В.Й. Менеджеру о менеджменте. К.:УФІМБ. 1995, 103с.
44. Управління земельними ресурсами : навч. посіб. / В.В. Горлачук, В.Г. В'юн, А.Я. Сохнич; за ред. В.Г. В'юна. Миколаїв: Вид-во МФ НаУКМА, 2002. 316 с.
45. Управління земельними ресурсами: конспект лекцій / укл.: П.Ф. Козьмук, Р.М. Романко. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2010. 88 с.
46. Управління землекористуванням: підручник / В.В. Горлачук, О.М. Гаркуша, В.Г. В'юн, В. В. Мельніченко, І.М. Песчанська, Д.М. Демченко; за ред. В.В. Горлачука. Миколаїв: Іліон, 2006. 376 с.
47. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів. К. : Академвидав, 2006. 488 с.
48. Ю. Жмалей В.Г. Основи менеджменту і управлінської діяльності / Ю.Жмалей В.Г., Шимановська Л.М. К.: Урожай. 1994. 454 с.
49. Sapovskii G. Anatomy of leader: Where are the leaders of tomorrow? / Sapovskii G. // Management Review. – March.– 1994. – P. 10–17.

50. Cherrington D. Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance / Cherrington D. – Ally and Bacon, 1994. – 775 p.
51. Cohen A. Effective Behavior in Organizations: Cases, Concepts and Student Experiences / Cohen A., Fink S. – IRWIN, 1995. – 702 p.
52. Gibson J. Organizations / Gibson J., Ivancevich J. – IRWIN, 1994. – 802 p.
53. Hellriegel D. Organizational Behavior / Hellriegel D., Slocum Jr. W. Woodman Richard W. West Publishing Company, 1994.– 744 p.
54. Mnchinsity P. Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psycology / Mnchinsity P.–1993.– 584 p.
55. Organ D. Organiztional Behavior / Organ D., BateTan T. – Boston: IRWIN, 1991. – 685 p.
56. Schermerhorn J. Managing Organizational Behavior / Schermerhorn J., Hunt J. – 1994. – 786 p.
57. Stott K. Making Management Work A Practical Approach / Stott K., Walker A. – Prentice Hall, – 1992. – 763 p.

---

---

# ДОДАТКИ

---

---



## ДОДАТОК А

### Практичні рекомендації менеджерам із землепорядкування

#### 1.1. Основні заповіді менеджера

У своїй книзі «Заповітна мрія менеджера» Роберт Хеллер наводить досить простий набір практичних порад, які, на його думку, можуть бути застосовані не лише до менеджерів, але корисні для всіх людей, оскільки менеджмент є загальнолюдською діяльністю, де найкращими путівниками є не підручники з теорії управління, а історія, соціологія і психологія.

Десять заповідей менеджменту:

Думай, перш ніж діяти: гроші не твої.

Гарне управління є наслідком гарної ідеї.

Менеджер не доводить власної непраоти.

Дохід повинен перевищувати витрати.

Можливості менеджменту завжди нижчі від необхідних.

Менеджер або може виконувати свою роботу, або не може.

Якщо дії вимагають складних підрахунків, не починай таких дій.

Якщо мета помилкова, то і шлях до неї помилковий.

Якщо ти намагаєшся зробити неможливе, то тобі не минути поразки.

Найлегший спосіб робити гроші – перестати їх втрачати.

П'ятнадцять порад з організації праці

Американський фахівець з питань організації праці Ален Лейкен, який є автором ряду книг у цій галузі і консультантом багатьох відомих фірм США, адресує рекомендації і поради усім, хто займається менеджментом.

#### Наведемо 15 його порад з організації праці:

1. Щодня обмірковувати нові заходи щодо економії свого часу і часу працівників відповідно до специфіки підприємства. Для цього серед інших кроків варто доручити помічнику, референту, секретарю чи спеціально виділеному працівнику систематично інформувати про всі новини в галузі які з'являються у друку і т.ін.

2. Нехай першим вашим заняттям уранці на початку роботи стане встановлення точного графіка дня і пріоритету розглянутих питань.

3. Незначні, другорядні питання треба накопичувати і присвячувати їм 3–4 години на місяць.

4. Раз на місяць варто перевіряти ретельність і ступінь усвідомлення відповідальності ваших підлеглих через «допитливу» ревізію виконання одного з важливих завдань. Будь-яка перевірка повинна завершитися відповідними висновками.

5. Завжди носіть із собою кілька чистих карток для запису вдалих ідей, задумів чи важливих спостережень.

6. Якнайбільше справ доручайте для виконання підлеглим; у специфічних питаннях обов'язково використовуйте фахівців.

7. Не накопичуйте великої кількості кореспонденції; звільняйтеся від непотрібної інформації.

8. Не працюйте у вихідні дні.

9. Не виконуйте важке і важливе завдання, винагородіть себе вільним часом, щоб «розвіятися».

10. Не розпорошуйтеся, концентруйте увагу і зусилля на одному фундаментальному (для даного часу) питанні.

11. Перегортайте книги, періодику, звіти, доповіді, швидко відшукаючи головні думки і висновки.

12. Аналізуйте свої звички і схильності, щоб вони не входили в суперечність з інтересами справи.

13. Використовуйте «годинник очікування» для розгляду дрібних питань (вирушайте на нараду чи прийом, захопіть із собою кілька паперів із такими питаннями).

14. Не витрачайте час на нарікання і терзання щодо невдач.

15. Запам'ятайте: «Для важливих справ у вас є досить часу!»

### **Десять принципів управління старанністю працівників підприємства**

Менеджери, на думку фахівця з управління Кента Е. Романова, які розглядають оцінку виконавської дисципліни як неминуче зло, повинні переглянути своє ставлення, і в цьому їм можуть допомогти десять принципів ефективного управління старанністю (виконавською дисципліною).

Наведемо ці 10 принципів:

1. Ви повинні залучити працівників до розробки і реалізації програми управління старанністю. При цьому працівники можуть бути безпосередньо залучені в процес розробки

програми будь-якими способами: визначаючи виконавські стандарти, розробляючи форми організації і оплати праці та інструкції, вивчаючи різні економічні та технічні повідомлення і навчальний матеріал.

2. Ви повинні змінити свій принцип визнання кращих виконавців. По-перше: покажіть людям, що бути навіть «середнім» працівником на вашому підприємстві чи організації уже досягнення. По-друге: пам'ятайте, що досягнення переваги на хорошому підприємстві вимагає часу, тому визначайте неординарних людей за іншою шкалою – чекайте від них більшого і коли вони це покажуть, будьте готові запропонувати їм відповідну винагороду.

3. Ви повинні уникати того, щоб Ваш працівник чи службовець зазнавав невдачі. Кожна людина реагує на невдачу одним із двох способів: вивченням своїх помилок, продовжуючи зазнавати невдачі або втрачаючи бажання робити нові спроби. Сигнал для керівництва – усунути ефект покарання за невдачу і допомагати службовцям рятуватися від небажання ризикувати в майбутньому.

4. Ви повинні більшість особистих оцінок виконавської дисципліни менеджерів прив'язати до того, як вони планують, заохочують і оцінюють ретельність своїх працівників чи службовців.

Люди, які керують іншими людьми, мають величезні зобов'язання як перед підприємством, так і перед його працівниками. Підприємство залежить від своїх менеджерів у здійсненні всього бізнесу, натомість як його працівники довіряють багато що зі свого професійного розвитку, фінансової впевненості і майбутніх успіхів тим же менеджерам.

5. Ви повинні застосувати оцінки ретельності на результатах роботи, а не на особливостях особистості, оскільки для більшості з нас надзвичайно важко розрізнити критику нашої робочої ретельності і критику самих себе. Пам'ятайте, що кожен індивід знає, чого від нього очікують, більш того, кожен може сам планувати своє виконання.

6. Ви повинні пов'язати цілі кожного індивіда з цілями всього підприємства чи організації. Плануйте ваші завдання, дотримуючись напрямку зверху – вниз, і пов'яжуйте цілі кожного працівника з цілями підприємства. Таким способом ви

як менеджер можете бути впевненим, що кожен «тягне» у тому самому (і правильному) напрямку.

7. Ви як менеджер повинні пояснити іншим менеджерам, які межі оплати праці і як ними користуватися. Всупереч думці людей, будь-яка робота на підприємстві не варта необмеженої суми винагороди, якщо навіть її виконання достатньо добре. Якщо ви будете продовжувати давати найкращим працівникам найвищу винагороду, без урахування їхнього поточного рівня зарплати, ви, можливо, піднімете оплату їх праці вище раціонального рівня. Тому ви повинні вчити менеджерів, службовців і інших працівників того, як «працюють» тарифи оплати праці і як ними користуватися.

8. Ви не повинні поступитися спокусі просто розробити форму організації і оплати праці, назвати її програмою управління старанністю (виконавською дисципліною). Сама вона не створює програму. За приблизним підрахунком, ваша програма, скоріше, виявиться успішною, якщо ви будете проводити близько 20 % «програмного часу», визначаючи форму організації та оплати праці, а інші 80 % – здійснюючи таку програму.

9. Ви повинні навчати інших менеджерів здійснювати зворотний зв'язок з працівниками за різними каналами комунікацій. Щоб бути ефективним, зворотний зв'язок повинен бути: чітким, описовим і в жодному разі, не повчальним; конструктивним.

10. Ви повинні поводитися з працівниками з повагою, не забуваючи, що вони люди, а не тільки людські ресурси. У зв'язку з цим зверніть увагу на слова Джона Раскіна: «Бог хоче, щоб жодна людина не жила в цьому світі без роботи. Але не менш очевидно і те, що Він хоче, щоб кожний був щасливий у своїй роботі».

### **Як краще дати розпорядження**

Багато керівників, зазначає доктор економічних наук С. Д. Резник, часто стикаються з недостатньо ефективним виконанням їх розпоряджень. Звідси незадоволеність роботою, конфлікти з підлеглими, зниження продуктивності і якості праці. Названий автор сформулював деякі положення,

дотримуючись яких менеджери можуть зробити розпорядження (доручення, наказ) вагомішим, краще сприйманим, який має об'єктивно більше шансів на вчасне, відповідальне і бажане виконання підлеглими.

**Наведемо основні вимоги до підготовки розпорядження:**

1) будь-яке розпорядження повинно бути об'єктивно необхідним; не потрібно віддавати розпорядження, якщо немає впевненості, що його можна виконати;

2) перш ніж дати важливе доручення, обов'язково порадьтеся з виконавцем;

3) забезпечте умови, необхідні для виконання доручення;

4) даючи завдання, враховуйте індивідуальні особливості підлеглих;

5) доручення повинні розвивати у підлеглих самостійність і ініціативу; доручення краще сприймається у формі прохання, а не наказу;

6) віддавайте розпорядження спокійним, доброзичливим, твердим і впевненим тоном;

7) за будь-яких обставин не забувайте про ввічливість, культуру поведінки, поважайте гідність підлеглого;

8) знайдіть час для його навчання;

9) зацікавте підлеглого суспільною важливістю завдання, безпосередньою практичною користю для колективу і особисто для нього;

10) використовуйте дух змагання, бажання відрізнитися, виявити свої здібності, підкресліть особливу роль виконавця, важливість його зусиль;

11) не давайте одночасно кілька доручень; переконайтеся, що підлеглий чітко уявляє собі суть доручення і свої завдання;

12) вкажіть точний термін завершення роботи і форму її подання;

13) жадайте від підлеглого виконання дорученої йому роботи; не робіть роботу за підлеглого; не допускайте несанкціонованих завдань;

14) наділяючи підлеглого відповідальністю за виконання доручення, пам'ятайте, що ваша особиста відповідальність не зменшується.

## **1.2. Як встановлювати систему оцінювання результатів праці**

Метою будь-якої програми зі встановлення оптимальної системи оцінювання продуктивності праці працівників, на думку американського психолога Роберта Д. Сехла, є створення системи, яка повинна:

1) забезпечувати встановлення внутрішньої справедливості в основній зарплаті;

2) бути здатною забезпечити межі зарплати, зовні досить конкурентоздатні, щоб дозволити підприємству залучати й утримувати висококваліфікованих фахівців;

3) забезпечувати розвиток суворого зв'язку між зарплатою і виконанням роботи.

Відповідно до названих завдань, запровадження системи оцінювання праці, за рекомендаціями Р.Д. Сехла, передбачає такі заходи:

1) **Введення.** Суть запроваджуваної системи повинна бути описана посадовою особою в коротких керівних пам'ятках. Ця пам'ятка повинна охоплювати цілі програми, а також забезпечити впевненість, що вона не вплине несприятливо на зарплату працівників.

2) **Інформування.** Фахівці із зарплати повинні інформувати представників управління різного рівня, що забезпечує можливість вивчити філософію удосконалення управління в даній галузі, а також надати необхідну інформацію, щоб відповідати на запитання працівників всередині підрозділів.

3) **Розробка посадових обов'язків.** Перш ніж фахівці можуть рекомендувати відповідну зарплату для визначеного виду роботи, вони повинні від початку і до кінця «зрозуміти посаду». Тому розробка посадових інструкцій стає ключовою діяльністю у всьому процесі. При цьому посадові інструкції повинні бути короткими, стислими, а не багатослівними, і бути зорієнтовані на результати, з огляду на кількісні показники виконання роботи.

4) **Вимірювання роботи.** Систем вимірювання результатів праці безліч, однак кожна з них повинна відповідати такими вимогам: а) бути легко зрозумілою; б) бути відносно легко впроваджуваною; в) бути ефективною для свого часу; г) бути здатною забезпечити лояльність, необхідну для підтримки програми.

5) **Аналіз даних.** На цьому етапі фахівці з оплати праці повинні встановити звичайний рівень зарплати для всіх осіб, які обіймають посади, а потім співвіднести рівень зарплати з обсягами і складністю роботи за допомогою схеми чи аналізу «розширеної» діаграми. Співвідношення вимірюваного обсягу і складності робіт і рівня зарплати повинно бути в межах від 0,85 до 0,95.

За цієї умови внутрішня справедливість у встановленні зарплати вважається досягнутою.

6) **Складання зовнішніх порівнянь.** Фахівці на основі вищевказаних заходів повинні співвіднести розроблену програму з оплати праці з практикою визначення рівня зарплати в інших галузях, а також передбачити регіональні особливості. Завершивши такий аналіз, підприємство буде озброєне не лише розумінням ступеня внутрішньої справедливості поточної практики, але також і оцінкою місця, яке займає підприємство стосовно зовнішнього ринку, в якому вербуються висококваліфіковані фахівці.

7) **Складання попередніх рекомендацій.** Фахівці з оплати праці на даному етапі повинні розробити один чи кілька напрямів системи оплати праці, забезпечити відповідну проектну «середню зарплату» для кожної посади і розробити межі зарплати відносно «середньої».

8) **Повідомлення результатів дослідження.** Завершуючи дослідження на підставі аналізу, порівняння і попередніх рекомендацій фахівці з оплати праці повинні подати на обговорення опрацьовану систему всім працівникам. Останні повинні усвідомити весь план в цілому, спосіб, яким устанавлюються межі зарплати, і місце підприємства на ринку. Службовцям установ також потрібно розповісти про показники, які відповідають їх посадам за шкалою зарплати, а також про шляхи поліпшення їх роботи з метою одержання більшої винагороди.

9) **Оцінювання якісного виконання роботи.** Даний етап є логічним завершенням усього процесу. Підприємство, використовуючи посадові інструкції, визначає компетентні рівні виконання для кожної посади і визначає завдання відповідно до основних принципів і результатів роботи на даному робочому

місці. Зарплата співвідноситься з результатами виконання роботи, і працівники чи службовці можуть «пересуватися» за шкалою їх зарплати відповідно до індивідуального рівня виконання посадової інструкції.

### **1.3. Як правильно поводитися з «важким керівником»**

Знання й уміння визначати й поводитися з різними типами «важких керівників» може допомогти менеджерам та іншим фахівцям налаштувати здоровіші, продуктивніші відносини зі своїми безпосередніми керівниками. Наприклад, вивчення різних типів «важких керівників», а також рекомендації з розробки стратегії поведінки їх підлеглих, які підготовлені й опубліковані професором менеджменту Дж.Кеннетом Матейка і директором Інституту менеджменту в США Річардом Дж. Дансінгом, допоможуть Вам зорієнтуватись.

Розглянемо 10 прикладів найбільш «важких керівників»

«Важкі керівники» мають кілька характерних загальних рис. Перша: більшість працівників чи службовців згодні з тим, що ці керівники насправді «важкі». Друга: ці керівники дуже постійні у своїй важкій поведінці; їхні підлеглі знають, що вони збираються зробити ще до того, як вони це зроблять. Третя: їх фірмове гасло – «Це не моя провина»; з цієї причини хто–небудь інший завжди обвинувачується в усьому, що неправильно здійснюється. Четверта: спілкування з ними виснажує час і сили їх службовців. П'ята: енергія, яку втрачають працівники чи службовці при спілкуванні з ними, звичайно, не відповідає дійсній проблемі, яка розглядається.

«Важкі керівники» доводять підлеглих до стану збентеження нелогічною формою поведінки, яку вони реалізують у відповідь на специфічні впливи; це їх спеціальний «номер програми», унікальна відмітна риса, яку вони використовують, щоб контролювати інших. При цьому будь-який із цих керівників може бути чоловіком чи жінкою.

**Задирака.** Голосний, стійкий (твердий), грізний, лякаючий, і про нього говорять (часто задирака робить це сам), що він має впливових друзів у високих інстанціях. Задираки мають сильне бажання контролювати інших; для них життя – це суцільна боротьба за владу, яка не припиняється. Задираки бояться двох



речей: їх власної недосконалості і будь-якої форми близькості. Коли ви маєте справу з цим типом керівника, станьте прямо, дивіться і говоріть відкрито, називайте його по імені (щоб звернути його увагу, не займаючи бойову позицію) і спробуйте з ним розв'язати проблему. Намагайтеся контролювати свій власний страх, тому що страх тільки підбурює («заводить») керівника цього типу. Стійте спокійно, не показуйте ніякого хвилювання і дайте задираці час вилити його гнів.

Коли атака задираки починає втрачати наступальний порив, ваша черга взяти ініціативу. Уникайте лобового зіткнення. Будьте дружелюбним, але твердим. Посміхайтесь, якщо це здається доречним, але не будьте налякані. Зосередьтеся на проблемі і на Ваших недоліках. Якщо Ви скоріше виявите повагу, ніж страх, задирака буде шукати жертви десь в іншому місці.

**Повільний керівник.** Звичайно, дружелюбні, милі й доброзичливі. Однак вони мають два головні недоліки: відкладають рішення за будь-яку ціну й обходяться твердженнями загального характеру, уникаючи бути конкретними. Повільні керівники фактично є жертвами вимогливого, педантичного виховання; вони відкладають виконання завдань, щоб уникнути лиха, і ходять кругом та навколо, уникаючи бути відвертими й не поранити почуття.

Повільні керівники бояться зробити помилку, що виявляє їх непридатність і невдачу. Якщо ваш керівник повільний, спробуйте знайти це в ситуації «схований бар'єр». Будьте впевнені, дайте йому знати, що можна помилятися, коли вчишся. Запитайте, що він має на увазі, коли використовує невизначені чи двозначні слова, і домовтеся про точні відповідні терміни стосовно всієї роботи. Будьте гнучким, але не погоджуйтеся на менше, ніж тверді факти. Використовуйте позитивні прийоми й уникайте натиску. Повільний керівник і так досить невпевнений. Спробуйте розв'язати проблеми за допомогою ряду альтернатив. Надайте підтримку після того, як він прийняв рішення; поясніть, як це допомагає вам, коли він приймає рішення, і збільшіть вашу відповідальність, запропонувавши виконати за нього деякі завдання.

**Боєць.** Горить бездимно, стримуючи лютю. Боєць – це ходяча бомба з годинниковим механізмом. Його чи її гнів лежить не на поверхні. Потім зненацька боєць вибухає: він

багато кричить, атакує і викидає свій сарказм; йому подобається стріляти, не перебираючи, швидко і часто. Коли його спалах роздратування закінчується, він назад уповзає у своє похмуре мовчання. Для бійця відновлення справедливості (реальної чи уявної) є метою, а помста – знаряддям.

Боець боїться свого власного гніву і прояву своїх емоцій; він також боїться дійсної штучності в будь-якій формі. Коли Ви звертаєтеся до такого типу керівника, намагайтеся протистояти йому конструктивно. Ви навіть можете сказати йому, як це важко – мати справу з його гнівом, з тим, що він заводиться з півоберту. Попросіть особистої зустрічі з ним; не дозволяйте відхилень чи зривів. Потім покажіть Ваші серйозні наміри, зосередившись на питанні, спробуйте спрямувати його енергію у русло розв'язання проблеми. Зробіть це з викликом для нього, адже йому подобаються виклики.

**Підлесник.** Підлесники постійно посміхаються, дружелюбні, приязні, гумористичні. Вони говорять людям те, що ті хочуть почути; спроба «притиснути» підлесників до стіни нагадує спробу зібрати ртуть виделкою. Підлесники більше вірять у форму і вплив, ніж у суть і компетентність. Необхідність у схваленні робить їх фахівцями з вивертів.

Підлесник боїться прямої розмови і прямої дії, що у деяких випадках спричинює появу ворогів. Він має потребу у схваленні – так дайте це йому, смійтеся над його жартами і насолоджуйтеся його розповідями. З іншого боку, не дозволяйте йому брати нереалістичні зобов'язання. Підтримуйте його відповідальність і вимагайте факти – прізвища, місця і підтвердження істинності. Дайте йому зрозуміти, що чесність – це найкраща політика.

**Песиміст.** Песимісти нещасливі через життя, через самих себе, через Вас. Їм, схоже, варто було б працювати десь в іншому місці, але і будь-яке інше підприємство теж не занадто може їх схвилювати. Песиміст обвинувачує, пхикає, шкодує себе і прагне бути врятованим від свого скрутного становища. У нього глибоке переконання, що усе, що не в його власних руках, завершиться невдачею, тому що він вірить, що іншим зовсім байдуже до тих хто під їх владою.

Песимісти, звичайно, ретельно приховують власні недоліки; вони також запекло бояться, що хто-небудь, де-небудь добре

проводить час. Якщо Ви працюєте з песимістом, дотримуйте таких «можна» і «не можна»: не можна сперечатися з ним, це тільки зміцнює його в його негативних поглядах. І не можна поділяти таких негативних поглядів; це тільки підтримує його песимізм. Не кваптеся з рішеннями. Вислухайте його, поправте, якщо це необхідно, і поставтеся до його турбот конструктивно. Викладіть факти й встановіть «межу жаху» (тобто сценарій найгіршого результату). Якщо Вам це потрібно, енергійно візьміться за проблему самі.

**Усезнайка** знає багато, але його проблема в тому, що він діє так, начебто він знає все. Він чи вона дуже нетерплячі, що виявляється в їх нездатності слухати. Якщо він стикається з негативними фактами, то звинувачує інших, тому що не потребує інших людей і ненавидить працювати в групах. Усезнайка думає, що його власні особистий розум і знання – єдиний спосіб оцінювати виконання роботи іншими людьми.

Усезнайка боїться не догодити іншим і різкого падіння його власних стандартів досконалості. Не воюйте, не звинувачуйте і не конфронтуйте з цим типом керівника; уникайте спроб бути «протиекспертом» (заперечувати те, в чому усезнайка вважає себе знавцем). Навпаки, підведіть його до розв'язання проблеми. Запитуйте, слухайте і висловуйте вдячність; потім дайте зворотний зв'язок і запропонуйте альтернативи.

**Інтроверт** (людина, зосереджена на своїх переживаннях) потайний і з нього важко щось «витягти», коли Вам потрібна інформація. Він чи вона чуттєві і бояться розкриватися. Він може багато запропонувати, але не може висловити своєї думки.

Інтроверт боїться зачепити почуття інших людей і виглядати «людиною, яка робить натиск». Якщо Ваш керівник підпадає під цю категорію, спробуйте домогтися, щоб він говорив якнайбільше. Прийміть дружню, мовчазну позицію і задавайте питання, не потребуючи обов'язкової відповіді; дайте йому можливість говорити спокійно чи зберігати мовчання. Поясніть, що відчуваєте, і спробуйте домогтися його реакції (відповіді).

**Некомпетентний керівник** багато чого не розуміє; він претендує на те, що він знає набагато більше, ніж насправді. Він може вкрасти Ваші ідеї і видати їх за свої. Він більш за sve боїться виявити свої недоліки.

Якщо Ви працюєте з некомпетентним керівником, детально і точно враховуйте як його некомпетентність, так і Ваші власні ідеї. Коли Ви розмовляєте, використовуйте, скоріше, факти, ніж емоції, щоб довести свої переконання. Допоможіть йому або стати компетентним, або знайти альтернативну (іншу) кар'єру, але дійте обережно. Документально підтверджуйте Ваш власний внесок у справу підприємства.

**Ледар** (нехлюй). Особисті звички (схильності) ледаря межують із відразою; безладдя і хаос виявляються як в її чи його роботі, так і в особистому житті. Ледарі не можуть знайти речі і «визначити пріоритети»; їх одяг постійно зім'ятий, забруднений чи розірваний; вони можуть занадто багато курити, поширювати запах алкоголю чи залишити половину сніданку на власних вусах.

Ледар не хоче визнавати, що він дорослий, котрий повинен відповідати за свої дії. Якщо Ви зустрічаєте ледаря на роботі, підтримайте його, коли він випадково виявить охайність у своїй поведінці, допоможіть йому досягнути більшого порядку в його особистому й професійному житті.

**«Ненормальний»** («з відхиленнями») керівник. «Ненормальний» керівник – як допускає його ім'я – виявляє аномальну (що відхиляється від норми) поведінку. Ненормальність виявляє себе чи в сексуальних заграваннях, частих прогулах, чи в постійній брехні. «Ненормальні» керівники намагаються «причепитися» до чого–небудь і сподіваються, що працівники будуть їх «покривати». Вони занадто стривожені, щоб бути ефективними, і важко зрозуміти, чи є це відчуття порушення причиною чи наслідком їх проблем.

«Ненормальний» керівник боїться відповідальності – і, можливо, навіть при досягненні успіху. Його аномальності повинні бути ретельно задокументовані, щоб надати «надійне свідчення» для одержання перемоги у випадку, якщо він спробує брехати, щоб захистити себе. Деяким службовцям варто зберігати свої власні незалежні комплекти документів, які можуть забезпечити переконливий доказ у випадку конфронтації.

#### **1.4. Коректне звільнення працівника**

Стивен А.Джессеф, віце-президент фірми з проведення пошуку і призначення людей на роботу (штат Філадельфія), на підставі професійного досвіду і тривалих спостережень підготував і опублікував ряд рекомендацій для менеджерів щодо звільнення службовців. На думку С.Джессефа, при звільненні службовців варто уникати таких мотивів:

1. Не повідомляйте службовців про звільнення через відсутність роботи чи ліквідацію посад у четвер чи п'ятницю чи за день до свята, коли в них буде додатковий час для міркувань над значенням цього. Це не стосується звільнення з причини, коли потрібна негайна дія. Будьте досить делікатними, щоб уникнути звільнення службовця на його чи її день народження, річницю весілля чи службову річницю (річницю роботи на підприємстві). Якщо можливо, уникайте таких вчинків, коли службовець вагітна чи розлучається, чи перебуває в критичній стадії хвороби чи недавньої смерті члена родини.

2. Не дозволяйте передавати погані новини окремому індивідууму. Ви повинні передати повідомлення іншим членом штату – переважно менеджером з особового складу, який виступав би в ролі свідка.

3. Не виражайте причину звільнення своїми словами і не давайте службовцю можливості думати, що ви просто незадоволені ним чи нею. Повідомте причину, що стосується звільнення роботи, з метою остаточного рішення (висновку) чи прямі і задокументовані факти поганого виконання роботи службовцем. Ніколи не принижуйте людини, незважаючи на причину її звільнення.

4. Не повідомляйте суперечливу інформацію, даючи індивідууму, який перебуває в стані афекту, ще одну причину для його чи її звільнення, у той час як іншим службовцям подаєте іншу. Щоб уникнути конфлікту, деякі менеджери повідомляють службовцям, що їх посада скорочена (ліквідована), а потім говорять службовцям, які залишилися, що людина просто не виконувала свою роботу. Але така поведінка відкриває двері для незаконних дій і змушує службовців, коткі залишилися, цікавитися, чи чесний керівник із ними.

5. Не говоріть нікому – крім тих, хто повинен знати про те, що службовця буде звільнено. Якщо така інформація пошириться, як це, можливо, і станеться, то це може викликати паніку на підприємстві і збільшити почуття обурення звільненого службовця.

6. Не повідомляйте схвильованого службовця занадто рано про звільнення через відсутність роботи чи ліквідацію посади. Менеджер, який повідомляє свого працівника про те, що підприємство планується закрити через 18 місяців, чи менеджер зі збуту, який говорить працівникам свого підрозділу, що вони можуть втратити 25 % своїх посад на цей рік, викликає саботаж, злодійство і втрату продуктивності.

7. Не просіть людину, яка перебуває в стані афекту, негайно звільнити свій стіл чи шафу (шухляду) і залишити офіс. Час після роботи чи п'ятниця є найбільш придатним часом, якщо тільки службовець був звільнений з певної причини.

8. За винятком випадків шахрайства чи крадіжки, не користуйтеся послугами конвою безпеки, щоб провести звільненого службовця з будинку. Ставтеся до нього чи до неї з повагою.

9. Не чекайте, що звільнені службовці будуть поводитися розумно після того, як їм сказали, що в них більше немає посади.

Не забувайте «золоте правило»: якщо ви сумніваєтесь – уявіть, як би ви почувалися в такій ситуації.

І останнє, до наведеного переліку речей, яких ви повинні уникати звільнюючи службовця, С.Джессеф дає список 10 настанов, яких ви повинні дотримуватись:

1. Переконайтесь, що ви маєте у своєму розпорядженні повністю всю документацію й одержали підтвердження від вищого керівництва. Будьте впевнені, що порядок ваших дій збігається з політикою підприємства чи установи.

2. Переконайтесь, що всі письмові матеріали, такі як обставини (умови) розриву чи пайові виплати підготовлені задалегідь.

3. Проконсультуйтеся з правовими органами (адвокатом) з можливих спірних питань.

4. Забезпечте передачу повідомлення стисло, виразно і

практично. Не ходіть кругом та навколо. Витратьте час для підготовки того, що ви хочете сказати і, якщо вам будуть ставити запитання, твердо стверджуйте, що ділове рішення є остаточним. Не змушуйте службовців сподіватися, що ситуація може змінитися.

5. Заспокойте людей і клієнтів, хто буде схвильований (уражений) звільненням, що підприємство буде продовжувати надавати їм допомогу.

6. Підготуйте перелік усіх речей, які повинні бути основними в роботі, включно з кредитними картками, ключами, довідниками, комп'ютерними дисками і картками ідентифікації.

7. Змініть принципи безпеки (гарантій), які раніше використовувались людьми, які звільнилися, щоб одержати доступ до будинків і комп'ютерів.

8. Підготуйте і забезпечте схвалення «витоку інформації», якщо 25 чи більше осіб звільняються. Проконсультуйтеся з радою по зв'язках із громадськістю вашого підприємства, щоб вирішити, чи необхідно вам оприлюднювати інформацію, чи просто мати її на руках, якщо вам потрібно реагувати на запити засобів інформації.

9. Підготуйтеся до можливості того, що деякі з людей, які звільняються, можуть діяти ірраціонально чи навіть різко – або негайно після звільнення, або протягом наступних тижнів.

10. Потрібен представник підприємства, щоб періодично зв'язуватися з людьми доти, доки вони не одержать інше місце роботи. Покажіть їм, що навіть, хоча підприємство було змушене звільнити їх, посадові особи все-таки піклуються про їх благополуччя.

### **1.5. Зовнішність керівника**

Визнаний фахівець в сфері ділового одягу Дж.Т.Моллой вважає, що багато для досягнення успіху залежить від уміння правильно вдягатися. У своїх книгах «Одяг для успіху» (окремо для чоловіків і жінок) американський автор дає докладні й дуже корисні рекомендації з оформлення зовнішнього вигляду керівників тієї чи іншої статі.

### **Ділова людина**

На думку провідних менеджерів зарубіжних країн, ділова людина, керівник і фахівець різного рангу повинен бути таким:

- 1) солідним і упевненим у собі;
- 2) діловим і привабливим;
- 3) порядним, який вселяє довіру;
- 4) без претензій на вишуканість і елегантність.

Досягнути всього цього допомагає вміння правильно вдягатися залежно від ситуації щодо майбутнього спілкування. Наприклад, зовнішній вигляд оратора має велике значення: неприпустима неохайність в одязі, як і не варто приходити на публічну зустріч у занадто яскравому одязі, щоб не розважати аудиторію.

Для того, щоб завжди виглядати діловим і елегантним, мати зовнішній вигляд відповідно до ситуації, рекомендується дотримуватися таких правил.

Недоречне комбінування кольорів може зробити вашу зовнішність блідою (наприклад, світло-сірий костюм, блакитна сорочка, світло-блакитна краватка) чи зухвалою (зелений піджак, жовта сорочка і червона краватка).

Бажано, щоб костюм був одноколірним. При цьому найвдалішою комбінацією буде: сірий костюм, блакитна сорочка і темно-червона краватка. Чи синій костюм, біла сорочка і краватка в горошок.

У літню пору найкращим варіантом оформлення зовнішнього вигляду буде: світло-бежевий костюм, світла однотонна сорочка і темна краватка. Така комбінація додає зовнішності незвичайної свіжості у поєднанні з необхідною діловитістю.

Довжина вашої краватки повинна бути такою, щоб у зав'язаному вигляді вона діставала до пряжки ременя.

Найкращі костюми ті, які виготовлені з вовни чи з суміші синтетики з вовною.

Дотримуйтесь сорочок білого кольору чи однотонних. Найкращі сорочки пастельних тонів, при цьому чим він блідіший, тим кращий. Манжет сорочки повинен виглядати на 1 см з рукава піджака.

Пам'ятайте, що тільки гангстер може одягнути сорочку темнішого кольору, ніж костюм і краватку світлішу, ніж сорочка. Тому, збираючись на роботу, простежте, щоб сорочка була завжди світлішою за костюм, а краватка темнішою за сорочку.



При комплектуванні свого «робочого» гардероба уникайте придбання речей із вельветових, джинсових, велюрових і оксамитових тканин, оскільки вони мало відповідають діловій обстановці.

Не носіть: нічого надто яскравого; нічого контрастного; чорних костюмів із білою сорочкою.

Керуючись навіть найпростіші рекомендаціями, наведеними вище, ви завжди будете виглядати досить репрезентативно. При цьому пам'ятайте: вузол вашої краватки завжди повинен бути ідеальним.

### **Ділова жінка**

Жінки менеджери допускають в одязі три головні помилки:

- 1) дозволяють індустрії мод цілком визначати вибір свого одягу;
- 2) схильні перебільшувати значення власної привабливості;
- 3) дозволяють своєму соціальному походженню впливати на манеру вдягатися.

Щоб уникнути цих помилок і правильно вдягатися в «діловому світі», варто дотримуватися таких правил:

1. Не наслідуйте ділового одягу колег-чоловіків. Однак гарний костюм зі спідницею (а не зі штанами) із природних тканин буде підкреслювати ваш авторитет і високий життєвий рівень.

2. Вибір плаща для жінки важливий, але не такий, як для чоловіків. Жінка може носити плащ будь-якого кольору. Але найкращий плащ для жінки для ділових та для особистих контактів – бежевого кольору. Потім – чорний, але кожний повинен закривати спідницю.

3. Плаття для служби найприйнятніше з довгим рукавом, причому найавторитетніше плаття – сіре в дрібну смужку. Кращі кольори ділового плаття – темно-сині, рудувато-коричневі, сірі, помірковано-сині, світло-сірі. Найменш придатні кольори – зелений, жовтогарячий, світло-іржавий, яскраво-жовтий, пурпуровий, ніжно-голубий, рожевий, яскраво-червоний.

Спідниця в діловому костюмі повинна бути на щільному поясі, з великим загином. Найкращі тканини: вовна чи під вовну, твід, влітку можна полотно. Для роботи підходить

тільки одне поєднання спідниці з блузкою – обидві чорні. Що стосується светра, то жодна ділова жінка, яка хоче просунути службу сходами, не вдягає його на роботу.

5. Туфлі ділової жінки – це «човники» темного кольору з каблуком близько 4 см. Кращі кольори – синій, чорний, темно-коричневий, непогані також сірий, бежевий та іржаво-коричневий.

6. Волосся ділової жінки повинно бути середньої довжини, а її зачіска не повинна відвертати увагу оточення надмірними локонами і кучерями. Щодо фарбування волосся, то вважається, що темне волосся жінки більше передбачає владу, світле ж – сприяє її популярності. Сивина додає авторитет чоловіку і так само негативно впливає на вигляд жінки. Однак потрібно пам'ятати, що всілякі експерименти з волоссям, особливо з кольором, знижують авторитет ділової жінки.

### **Колір у діловій обстановці**

У даний час робляться активні спроби використовувати вплив кольору на психофізіологію людини у виробничій і культурній сферах. При цьому кожна людина сприймає колір по-своєму. Тому декоратори і дизайнери, конструюючи емоційно-ділове середовище повинні враховувати різні соціально-демографічні особливості – стать, вік, професію і т.ін. Але є і деякі загальні характеристики впливу кольорів на людину.

Наприклад, перехід у приміщенні від жовтого кольору до синього заспокоює. По рожевій підлозі ходять з побоюванням, по коричневій – упевнено. Біле люмінесцентне світло подразнює нервову систему, а жовтувато-оранжеве світло ламп сприяє творчому мисленню і гарному настрою. Помічено також, що в громадських місцях, де фарбування обмежується білим, чорним і сірим кольорами, люди без занадто великої необхідності не затримуються. Кольори можуть розширювати приміщення (наприклад жовтий і жовто-зелений) чи звужувати їх (червоно-оранжевий). При цьому в червоній кімнаті здається на 3–4 градуси тепліше, ніж в оранжевій, а в оранжевій на 3–4 градуси тепліше, ніж у синьо-зеленій.

Кожний із кольорів має своє емоційне навантаження, яке необхідно враховувати при стимулюванні трудової діяльності. Так, поєднання червоного і синьо-зеленого кольору стимулює загальну працездатність, жовтий чи жовто-зелений з оранжевим знімають розумову втому, а жовтий колір окремо сприяє розумовій діяльності. Блакитний колір рекомендується в кімнаті дитячої праці, рожевий – у зварювальному цеху, синій – у токарному.

Під час роботи найбільш оптимальні жовто-зелений тон у різних поєднаннях і відтінках, під час їжі найкращі оранжево-червоні тони, а в години відпочинку важливий не стільки тон, скільки динаміка фарб.

## ДОДАТОК Б

### **Положення про науково–дослідний відділ земельних відносин Інституту землеустрою**

#### **1. Загальні положення**

1.1. Науково–дослідний відділ земельних відносин (далі відділ) створено відповідно до наказу по Інституту землеустрою УААН від 25 грудня 2000 р. №185 – к Про структуру Інституту землеустрою УААН.

1.2. Відділ є структурним підрозділом Інституту землеустрою УААН і його діяльність регламентується наказами директора Інституту землеустрою УААН і цим положенням.

1.3. Відділ виконує свою роботу на основі чинних інструкцій, загальнообов'язкових нормативних матеріалів. У межах своїх повноважень, визначених цим положенням, здійснює виконання наказів, розпоряджень і доручень керівництва Інституту землеустрою та Президії Української академії аграрних наук.

1.4. Відділ співпрацює з науково–дослідними, проєктними та іншими підрозділами Інституту землеустрою, а також установами і організаціями інших міністерств і відомств.

#### **2. Основними завданнями відділу є:**

1) Проведення науково–дослідних робіт (досліджень) у сфері земельних відносин.

2) Розробка наукових основ удосконалення земельних відносин на селі.

3) Підготовка проєктів законодавчих та інших нормативних актів у сфері земельних відносин.

#### **3. Відділ відповідно до покладених на нього завдань:**

3.1. Бере участь і готує пропозиції дирекції інституту з питань удосконалення земельних відносин на селі.

3.2. Розробляє перспективи і річні плани науково–дослідних робіт відділу і подає їх дирекції інституту.

3.3. Складає кошторисно–договірну документацію на виконання науково–дослідних і інших робіт.

3.4. Розробляє технічні завдання, робочі програми, техніко–економічні обґрунтування наукових досліджень тощо, а також методику проведення науково–дослідних робіт, способи виконання наукових і технічних завдань.

3.5. Виконує згідно з тематичним планом інституту науково-дослідні, науково-технічні, проєктні та інші види робіт, замовлених юридичними особами в установлені строки згідно з календарним планом.

3.6. Готує квартальні, піврічні та річні інформаційні, короткі та наукові звіти про виконання відділом науково-дослідних та інших видів робіт і витрачені за відповідний період фінансові та матеріальні ресурси.

3.7. Визначає установи та організації-співвиконавці запланованих науково-дослідних робіт.

3.8. Бере участь у науково-технічному співробітництві з науковими установами та організаціями з питань земельних відносин.

3.9. Здійснює інші функції, необхідні для виконання покладених на нього завдань.

#### **4. Структура, штати та кошти відділу**

4.1. Структура та штатний розпис відділу затверджуються директором інституту.

4.2. Відділ функціонує за рахунок бюджетних коштів, які виділяються Українською академією аграрних наук згідно з планом науково-дослідних робіт на проведення наукових досліджень, а також позабюджетних коштів, отриманих за виконання науково-технічних, проєктних та інших видів робіт на замовлення юридичних і фізичних осіб.

4.3. Матеріально-технічне забезпечення відділу здійснюється за рахунок коштів, передбачених кошторисом.

#### **5. Прикінцеві положення**

5.1. Відділ очолює завідувач. Завідувач і працівники відділу призначаються на посаду і звільняються директором інституту.

5.2. Завідувач відділу несе відповідальність за виконання покладених на відділ завдань і здійснення ним своїх функцій згідно з цим положенням.

5.3. Ліквідацію та реорганізацію відділу земельних відносин здійснює директор інституту.

## ДОДАТОК В

### **Положення про відділ менеджменту Інституту землеустрою**

#### **1. Загальні положення**

1.1. Відділ менеджменту (далі – відділ) створено на виконання наказу Інституту землеустрою УААН від 08.09.2000 р. №121к з метою підвищення рівня надання допомоги філіалам (відділенню) Інституту у вирішенні організаційно-правових, нормативно-технічних, фінансових і кадрових питань.

1.2. Відділ є структурним підрозділом Інституту землеустрою УААН і керується наказами Інституту землеустрою УААН та цим Положенням.

1.3. У межах своїх повноважень, визначених цим Положенням, контролює додержання чинного законодавства, наказів Української академії аграрних наук та Інституту філіалами (відділеннями) Інституту.

1.4. Відділ співпрацює з філіалами (відділеннями), науковими, проектними та іншими підрозділами Інституту землеустрою.

#### **2. Основними завданнями відділу є:**

- підготовка пропозицій щодо формування нових видів землевпорядних робіт, розробка нормативно-методичної документації та впровадження у виробництво нових технологій;
- координація розробки нових технологій землевпорядного проектування, впровадження автоматизованих систем у землевпорядне виробництво;
- організація підвищення професійних знань із земельного законодавства, землеустрою та земельного кадастру, нових технологій і управління виробництвом керівних та інженерних працівників системи Інституту;
- надання допомоги філіалам (відділенню) у вирішенні правових, нормативно-технічних, фінансових і кадрових питань.

#### **3. Відділ відповідно до покладених на нього завдань:**

1) готує дирекції Інституту пропозиції щодо вдосконалення робіт із землевпорядного проектування, створення земельно-кадастрової інформації про земельні ділянки, їх власників, землекористувачів, зокрема орендарів, впровадження нових технологій у виробництво;

2) розробляє річний план створення нормативно-методичної документації, графік надання допомоги філіалам (відділенню) та впровадження нових технологій;

3) розробляє план підвищення професійних знань керівних і інженерних працівників системи Інституту;

4) створює інформаційну базу даних з питань удосконалення земельних відносин, землеустрою та охорони земель, ведення державного земельного кадастру, здійснення моніторингу земель;

5) організовує патентно-ліцензійну роботу, захист авторських прав щодо наукових розробок та формування патентного фонду інституту;

6) координує видавничу діяльність та виготовлення наукових, науково-виробничих, нормативних та навчальних видань із питань регулювання земельних відносин, використання, охорони та моніторингу земель, ведення державного земельного кадастру;

7) здійснює роботу з формування технічної інформації, реєстрації та обліку в УкрІНТЕІ науково-дослідних робіт, які виконуються в системі Інституту, організовує маркетинг проектних розробок на ринку землевпорядних та земельно-оціночних робіт;

8) здійснює контроль за додержанням Закону України «Про державну таємницю» філіалами (відділенням), своєчасним оформленням документів для надання працівникам допуску до роботи з режимними документами та відповідної ліцензії на філіал (відділення);

9) надає консультативну і методичну допомогу у веденні бухгалтерського обліку з питань оподаткування та здійснення державної статистичної звітності. Здійснює аудиторські перевірки використання бюджетних коштів, виконання договірних зобов'язань та оплати за виконані роботи;

10) надає юридичні консультації філіалам (відділенню) у сфері цивільно-правових відносин. Виступає в судах, готує позови та інші документи щодо захисту інтересів і прав філіалів (відділення);

11) в сфері архівної справи готує рекомендації щодо дотримання законодавства про архіви, контролює додержання термінів зберігання розпорядчої, бухгалтерської, фінансової та науково-технічної документації. Розробляє порядок прийняття, реєстрації, збереження та користування архівним фондом;

12) здійснює інші функції, необхідні для виконання покладених на нього завдань.

#### **4. Структура, штати та кошти відділу**

4.1. Структура, штатний розпис та кошторис на утримання відділу затверджується директором Інституту.

4.2. Відділ менеджменту утримується за рахунок відрахувань філіалів (відділення) у розмірах, визначених директором Інституту.

4.3. Матеріально-технічне забезпечення відділу здійснюється за рахунок коштів, передбачених кошторисом.

#### **5. Прикінцеві положення**

5.1. Відділ менеджменту очолює завідувач. Завідувач і працівники відділу призначаються і звільняються директором Інституту.

5.2. Завідувач відділом відповідальний за виконання покладених на відділ завдань і здійснення ним своїх функцій згідно з цим Положенням.

5.3. Ліквідацію та реорганізацію відділу менеджменту здійснює директор Інституту.



## ДОДАТОК Г

### **Положення про відділ земельного кадастру Інституту землеустрою**

#### **1. Загальні положення**

1.1. Відділ земельного кадастру (далі – відділ) створено на базі існуючого відділу експериментального проєктування згідно з наказом директора Інституту землеустрою УААН від 23 грудня 2000 р. № 185–К з метою розширення наукових досліджень у сфері земельного кадастру та ефективного впровадження науково-дослідних розробок.

1.2. Відділ є структурним підрозділом Інституту землеустрою УААН і керується наказами Інституту землеустрою УААН та цим Положенням.

1.3. У межах повноважень, визначених цим Положенням, відділ сприяє проведенню земельної реформи, раціональному використанню і охороні земель та веденню державного земельного кадастру на території України.

1.4. Відділ співпрацює з філіалами (відділеннями), науковими, проєктними та іншими підрозділами Інституту землеустрою УААН, обласними управліннями, районними відділами земельних ресурсів, іншими науковими та виробничими установами, органами місцевого самоврядування з питань регулювання земельних відносин.

1.5. У своїй діяльності відділ керується Конституцією України, Земельним, Лісовим та Водним кодексами України, законами України, постановами Верховної Ради України, указами і розпорядженнями Президента України, декретами, постановами і розпорядженнями Кабінету Міністрів України, нормативно-технічними документами, а також цим Положенням.

#### **2. Основними завданнями відділу є:**

– здійснення наукових досліджень та виконання проєктно-вишукувальних робіт, пов'язаних із проведенням земельної реформи в Україні;

– реалізація державних, розроблення та здійснення регіональних програм раціонального використання та охорони земель, відновлення родючості ґрунтів, поліпшення навколишнього природного середовища, які передбачені Земельним кодексом України та іншими нормативними актами щодо регулювання земельних відносин;

– проведення землепорядних та земельно-оціночних робіт, запровадження та експлуатація програмно-технічних комплексів з метою збирання, обробки, систематизації та аналізу земельно-кадастрової інформації.

**3. Відділ відповідно до покладених на нього завдань:**

1. Реалізує державну політику у використанні та охороні земель, проведенні земельної реформи.
2. Впровадження нових технологій щодо автоматизованого проектування землепорядних робіт.
3. Проводить створення нових та поновлення існуючих земельно-кадастрових планів зйомок минулих років.
4. Виконує роботи з грошової та експертної оцінки земель сільськогосподарського та несільськогосподарського призначення за межами та в межах населених пунктів.
5. Проводить комплекс робіт по передачі у власність і надання у користування (в тому числі на умовах оренди) земельних ділянок юридичним та фізичним особам.
6. Виконує роботи із землепорядного проектування, створення земельно-кадастрової інформації про земельні ділянки, їх власників і землекористувачів.
7. Розробляє науково обгрунтовані проекти землеустрою, що базуються на контурно-меліоративній організації території, забезпечують стійкість ґрунтово-біологічних екосистем, прискорюють відтворення родючості ґрунтів.
8. Складає схеми поділу земель на земельні частки (паї) та проводить роботи з розробки проектів реформування землеволодінь і землекористувань недержавних сільськогосподарських підприємств.
9. Проводить наукове обгрунтування необхідності консервації земельних угідь, які зазнали антропогенного впливу, ерозії ґрунтів, забруднення відходами виробництва, хімічними і радіоактивними речовинами та інших процесів руйнування.
10. Складає проекти створення нових і впорядкування існуючих землеволодінь і землекористувань.
11. Проводить роботи із розмежування земель права державної і комунальної власності.
12. Здійснює інші функції, які випливають із покладених на нього завдань.

#### **4. Структура, штати та кошти відділу**

4.1. Структура та штатний розпис затверджуються директором Інституту.

4.2. Заробітна плата працівникам відділу нараховується щомісяця за встановленими посадовими окладами, тарифними ставками, доплатами і надбавками до посадових окладів, тарифних ставок, відповідно з додатками 1а, 2а, 3а і 4 до Колективного договору Інституту землеустрою УААН на 1999–2002 роки та визначається згідно з Тимчасовим положенням «Про оплату праці працівників центрального виробництва Інституту землеустрою УААН», кінцевими результатами роботи, особистим трудовим внеском і максимальним розміром не обмежується.

4.3. Відділ утримується за рахунок надходжень від замовників за виконану науково-технічну продукцію та надання певних землевпорядних послуг. Джерелом коштів для нарахування доплати за виконання збільшених обсягів робіт є частина доходу, отримана за рахунок перевиконання планових завдань.

4.4. Матеріально – технічне забезпечення відділу здійснюється за рахунок коштів, передбачених кошторисом.

#### **5. Прикінцеві положення**

5.1. Відділ земельного кадастру очолює завідувач. Завідувач і працівники відділу призначаються і звільняються директором Інституту.

5.2. Завідувач відділом керує роботою із регулювання ходу виробництва, забезпечує ритмічне виготовлення продукції відповідно до договорів і завдань, відповідальний за виконання покладених на відділ завдань і здійснення ним своїх функцій згідно з цим Положенням.

5.3. У своїй роботі спеціалісти відділу керуються інструкціями, наказами, розпорядженнями по інституту, а також затвердженими посадовими обов'язками.

5.4. Ліквідацію та реорганізацію відділу земельного кадастру здійснює директор Інституту.

## ДОДАТОК Д

### Посадові інструкції

#### 5.1. Завідуючих відділами Інституту землеустрою

##### 5.1.1. Завідувач науково-дослідного відділу

Організовує згідно з тематичним планом інституту виконання науково-дослідних робіт, визначає перспективи їх розвитку, вибирає методи і засоби проведення досліджень і розробок, способи виконання наукових і технічних завдань, поставлений перед відділом. Розробляє проекти перспективних та річних планів роботи відділу і подає їх керівництву інституту. Керує розробкою технічних завдань, методичних і робочих програм, техніко – економічних обґрунтувань, прогнозів і пропозицій щодо розвитку відповідної галузі науки і техніки, інших планових і методичних матеріалів. Визначає установи, організації і підприємства – співвиконавців запланованих науково-дослідних робіт.

Здійснює наукове керівництво з проблем, передбачених в тематичному плані відділу, формулює їх кінцеві цілі та очікувані результати, бере безпосередню участь у проведенні найважливіших досліджень.

Контролює виконання планових завдань, договірних зобов'язань, а також якість робіт, які виконуються спеціалістами відділу і співвиконавців. Складає звіти щодо обсягу виконаних науково-дослідних робіт. Забезпечує дотримання нормативних матеріалів, комплектність та якісне оформлення документації. Виносить на розгляд вченої ради інституту наукові звіти із робіт, виконаних відділом. Забезпечує практичне використання їх результатів, авторський нагляд та надання технічної допомоги. Визначає потребу відділу в обладнанні, матеріалах і інших ресурсах, необхідних для виконання робіт, уживає заходи щодо забезпечення ними відділу та їх раціонального використання, збереження обладнання, апаратури, приладів. Організовує патентування наукових і технічних досягнень і забезпечення реєстрації винаходів та раціоналізаторських пропозицій.

Складає кошторисно-фінансову і договірну документацію на виконання науково-дослідних робіт і забезпечує своєчасне надходження коштів за виконані роботи.

Забезпечує підвищення ефективності роботи відділу, раціональне використання наукового потенціалу працівників. Слідкує за безпечним виконанням робіт, дотримання правил і норм охорони праці і техніки безпеки, виробничої санітарії та протипожежного захисту, додержанням трудової дисципліни.

Веде добір кадрів, проводить роботу з їх атестації і оцінки діяльності, підвищення кваліфікації, вносить пропозиції щодо оплати їхньої праці відповідно до особистого внеску робітника.

### **5.1.2. Завідувач відділу науково-технічної інформації і патентно-ліцензійної роботи**

Організовує формування довідково-інформаційного фонду інституту згідно з тематичним планом науково-дослідних і проектно-вишукувальних робіт, розробляє і створює структуру довідково-пошукового апарату, здійснює керівництво із комплектування довідково-інформаційного фонду, аналітико-синтетичною обробкою періодичних видань, законодавчих і нормативних актів та нормативно-технічної документації.

Організовує роботу з диференційного обслуговування науково-дослідних підрозділів інституту, підготовкою до видання відомчої науково-технічної документації, бібліотечного обслуговування працівників інституту. Вирішує питання з тиражування інформаційних і методичних матеріалів. Бере участь у підготовці семінарів, конференцій, виставок.

Контролює використання інформаційних матеріалів у підрозділах інституту, здійснює зв'язок з науковими та іншими організаціями з питань науково-технічної інформації, координує роботу з науково-технічної інформації у філіалах інституту та надає їм методичну і технічну допомогу.

Організовує проведення патентно-ліцензійної роботи в інституті, проведення патентних досліджень тем науково-дослідних робіт, формування патентного фонду інституту.

Визначає потребу відділу в обладнанні, матеріалах та інших ресурсах, необхідних для виконання робіт, уживає заходи із забезпечення ними та їх раціональне використання.

Забезпечує підвищення ефективності роботи відділу, раціональне використання наукового потенціалу, додержання правил і норм охорони праці і техніки безпеки, виробничої санітарії та протипожежного захисту, додержання трудової та виробничої дисципліни працівників відділу.

Веде добір кадрів, провадить роботу із їх атестації та оцінки діяльності, підвищення кваліфікації, вносить пропозиції щодо оплати праці відповідно до особистого внеску працівника.

### **5.1.3. Завідувач науково-дослідним сектором, який входить до складу науково-дослідного відділу**

Організовує виконання науково-дослідних робіт згідно з тематичним планом, визначає перспективи їх розвитку, методи і засоби проведення цих робіт. Розробляє проекти перспективних і річних планів свого підрозділу і передає їх керівництву відділу. Розробляє проекти технічних завдань, методичних і робочих програм, техніко-економічних обґрунтувань, пропозиції щодо залучення інших установ як співвиконавців запланованих науково-дослідних робіт.

Здійснює наукове керівництво із проблем, передбачених у тематичному плані сектора, формулює їх кінцеві цілі та очікувані результати, бере безпосередню участь у проведенні окремих робіт.

Забезпечує виконання планових завдань, договірних зобов'язань, а також якість робіт, які виконуються спеціалістами сектору і співвиконавців. Забезпечує дотримання нормативних матеріалів, комплектність та якісне оформлення документації.

Складає кошторисно-фінансову і договірну документацію.

Виносить наукові звіти, виконані сектором після схвалення відділом, на розгляд вченої ради, забезпечує практичне використання їх результатів, авторський нагляд та надання технічної допомоги. Вживає заходи щодо раціонального використання матеріалів і інших ресурсів, збереження обладнання, апаратури, приладів. Бере участь у патентних дослідженнях і проводить роботу із патентування наукових і технічних досягнень, забезпечення реєстрації винаходів і раціоналізаторських пропозицій.

Забезпечує підвищення ефективності роботи сектору, раціональне використання наукового потенціалу працівників. Слідкує за безпечним виконанням робіт, дотриманням правил і норм охорони праці і техніки безпеки, виробничої санітарії та протипожежного захисту, трудової дисципліни працівників.

Бере участь у доборі кадрів, проводить роботу з їхньої атестації і оцінки діяльності, підвищення кваліфікації, вносить пропозиції щодо оплати праці відповідно до особистого внеску працівників.

#### **5.1.4. Завідувач відділу менеджменту**

1. Завідувач відділом менеджменту призначається і звільняється директором інституту і в своїй роботі безпосередньо підпорядкований директору.

2. В своїй роботі завідувач відділом менеджменту керується чинним законодавством, наказами Української академії аграрних наук та Інституту землеустрою.

3. Завідувач відділом менеджменту:

- готує пропозиції щодо формування нових видів землевпорядних робіт, розробки нормативно-методичної документації та впровадження у виробництво нових технологій;

- координує розробки нових технологій землевпорядного проектування, впровадження у виробництво нових технологій;

- організовує підвищення професійних знань із земельного законодавства, землеустрою та земельного кадастру, нових технологій і управління виробництвом керівних та інженерних працівників системи Інституту;

- надає допомогу філіалам (відділенню) у вирішенні правових, нормативно-технічних, фінансових і кадрових питань;

- вирішує безпосередньо у межах своїх повноважень організаційні і технічні питання, які стосуються функцій відділу.

4. Завідувач відділом менеджменту відповідальний за:

- виконання затверджених відділу планів та обсягів завдань, термінів їх виконання;

- якість розроблених нових технологій землепорядного проектування, нормативно–технічної документації, наданої консультативної та методичної допомоги;
- дотримання правил та норм техніки безпеки, охорони праці і правил протипожежної безпеки співробітниками відділу;
- стан трудової дисципліни у відділі.

#### **5.1.5. Завідувач відділу земельного кадастру**

1. Завідувач відділом є організатором та технічним керівником усіх робіт, виконуваних відділом.
2. Завідувач відділом призначається і звільняється директором Інституту землеустрою УААН.
3. У своїй роботі керується діючими інструкціями, вказівками і іншими нормативними документами, наказами і розпорядженнями інституту.
4. Завідувач відділом керує роботою з оперативного регулювання ходу виробництва, забезпечення ритмічного випуску проектної, науково-технічної та іншої документації, відповідно до завдання, доведеного відділу.
5. Здійснює керівництво розробкою виробничих планів та календарних графіків випуску продукції (документації, робіт) по відділу, їх корегування протягом запланованого періоду.
6. Організовує оперативний контроль за забезпеченням виробництва технічною та науковою документацією, інструментами, матеріалами, технічними засобами, необхідними для виконання доведених відділу завдань.
7. Координує роботу підрозділів відділу, вживає заходи щодо забезпечення ритмічного виконання календарних планів виробництва, попередження та усунення порушень перебігу виробничого процесу.
8. Забезпечує своєчасне оформлення, облік і регулювання виконання замовлень, договорів.
9. Аналізує результати діяльності відділу за попередній плановий період із метою виявлення можливостей якнайповнішого і раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів.
10. Проводить роботу з виявлення і впровадження у виробництво технічних новинок, наукових досліджень.



11. Сприяє поліпшенню організації виробництва.
12. Здійснює заходи з охорони праці, техніки безпеки і виробничої санітарії.
13. Виконує накази, інструкції, вказівки з охорони праці та техніки безпеки.
14. Забезпечує дотримання правил і норм з техніки безпеки працівниками відділу, своєчасне проведення інструктажу.

## **5.2. Наукові працівники**

### **5.2.1. Головний науковий працівник**

Здійснює наукове керівництво проведенням досліджень із найважливіших наукових проблем фундаментального і прикладного характеру, зокрема з науково-технічних програм, бере безпосередню участь у їх проведенні. Формує нові напрямки досліджень і розробок, організовує складання програми робіт, встановлює методи та засоби їх проведення. Бере участь у формуванні планів науково-дослідних робіт, координує діяльність співвиконавців, узагальнює отримані результати, проводить науково-дослідну експертизу завершених досліджень і розробок, здійснює керівництво експериментальною перевіркою їх результатів. Визначає сферу застосування результатів наукових досліджень і розробок, забезпечує наукове керівництво практичною реалізацією отриманих результатів. Здійснює підготовку і підвищення кваліфікації наукових кадрів зі своєї галузі знання. Бере участь у патентних дослідженнях, проводить роботу із патентування наукових і тематичних досягнень.

### **5.2.2. Ведучий (провідний) науковий працівник**

Здійснює наукове керівництво і проводить наукові дослідження з окремих проблем (тем, завдань); очолює групу працівників, які їх виконують, або є відповідальним виконавцем окремих завдань науково-технічних програм. Розробляє науково-технічні рішення із найскладніших проблем, методи проведення досліджень і розробок, визначає необхідні для цього засоби. Обґрунтовує напрямки нових досліджень і методів їх виконання, вносить пропозиції до планів науково-дослідних робіт, організовує складання планів робіт, координує діяльність співвиконавців своїх робіт, узагальнює отримані результати.

Визначає сферу застосування результатів наукових досліджень і організовує практичну їх реалізацію. Здійснює підготовку наукових кадрів, бере участь у підвищенні їх кваліфікації, у патентних дослідженнях і складає остаточний системний аналіз за ними.

### **5.2.3. Старший науковий працівник**

Здійснює наукове керівництво групою співробітників при дослідженні самостійних (окремих) тем або розробок, які є частиною (розділом, етапом) теми.

Розробляє плани і методичні програми проведення досліджень і розробок. Визначає обсяги, вартість та очікувану ефективність робіт, забезпечує їх проведення у встановлені строки. Бере безпосередню участь у проведенні досліджень, вирішує найскладніші питання із теми, координує проведення робіт співвиконавцями, бере участь у прийманні від них результатів досліджень. Організовує збір і вивчення науково-технічної інформації із теми, проводить аналіз і теоретичне узагальнення наукових даних, результатів експериментів. Перевіряє правильність результатів досліджень, очолює роботу з їх експериментальної перевірки та впровадження у виробництво. Бере участь у патентних дослідженнях і складає підсумковий системний аналіз за ними.

Готує звіт про результати досліджень. Бере участь у підвищенні кваліфікації кадрів, в експертизі і рецензуванні наукових праць, винаходів тощо.

### **5.2.4. Науковий працівник**

Проводить наукові дослідження і розробки з окремих розділів (етапів, завдань) теми, як відповідальний виконавець або разом із науковим керівником, виконує складні експерименти і спостереження. Збирає, обробляє, аналізує і узагальнює науково-технічну інформацію, передовий вітчизняний та закордонний досвід, результати експерименту і спостережень. Бере участь у розробці планів і методичних програм досліджень і розробок, практичних рекомендацій із застосування їх результатів. Складає звіти (розділи звіту) із теми або її розділу (етапу, завдання). Бере участь у впровадженні результатів досліджень і розробок, провадить патентні дослідження і складає за ними підсумковий системний аналіз.

### **5.2.5. Молодший науковий працівник**

Проводить наукові дослідження і розробки під керівництвом відповідального виконавця з окремих розділів (етапів, завдань) теми відповідно до затверджених методик. Бере участь у розробці методичних і робочих програм, у виконанні експериментів, проводить спостереження і вимірювання, формулює висновки. Вивчає науково-технічну і патентну інформацію, передовий закордонний і вітчизняний досвід із тематики досліджень. Бере участь у розробці окремих розділів наукових тем та впровадженні результатів досліджень.

### **5.3. Працівники відділу менеджменту Інституту землеустрою Головний спеціаліст відділу менеджменту**

1. Головний спеціаліст відділу менеджменту призначається і звільняється директором інституту і в своїй роботі безпосередньо підпорядкований завідувачу відділом.

2. Головний спеціаліст відділу менеджменту є технічним куратором відповідного виду проектних та вишукувальних робіт і спрямовує свою роботу на вдосконалення технології виконання робіт та підвищення їх якості.

3. В своїй роботі головний спеціаліст відділу менеджменту керується діючими інструкціями, вказівками, постановами, наказами, розпорядженнями відповідних міністерств і відомств та інституту, а також іншими нормативними документами.

4. Головний спеціаліст відділу менеджменту:

– бере участь у розробці інструкцій, методичних вказівок із технології виконання відповідних видів проектних та вишукувальних робіт;

– узагальнює передовий досвід роботи і впроваджує його у виробництво;

– надає допомогу у збагаченні технічних знань спеціалістів інституту, бере участь у проведенні семінарів і нарад із відповідної тематики;

– розробляє пропозиції щодо складу, змісту і оформлення проектно-кошторисної та іншої документації, зразків бланків необхідних для виконання проектно-вишукувальних робіт, організовує їх розмноження та впровадження у виробництво;

– вивчає і відбирає необхідні для виробництва типові проекти, інструкції, методичні вказівки та інші матеріали, розроблені іншими організаціями, забезпечує їх впровадження у виробництво;

– систематично контролює якість виконання відповідних робіт і надає допомогу підрозділам інституту в їх виконанні;

– контролює розробки нових технологій землевпорядного проектування, впровадження автоматизованих систем у землевпорядне виробництво;

– надає допомогу філіалам (відділенню) інституту у вирішенні нормативно-технічних питань.

5. Головний спеціаліст відділу менеджменту має право:

– давати вказівки і роз'яснення підрозділам інституту (філіалам, відділенню) щодо технології виконання відповідних видів проектних та вишукувальних робіт;

– вносити пропозиції про перегляд проектних рішень чи зупинку робіт, які виконуються з порушенням вимог діючих норма- тивно-методичних документів або на низькому рівні.

6. Головний спеціаліст відділу менеджменту відповідає за своєчасне і якісне виконання покладених на нього обов'язків, а також за правильність своїх вказівок і роз'яснень із технології проектних робіт.

### **Провідний інженер-завідувач бібліотечно-архівного фонду відділу менеджменту**

1. Провідний інженер-завідувач бібліотечно-архівного фонду відділу менеджменту призначається і звільняється директором інституту і в своїй роботі безпосередньо підпорядкований завідувачу відділом.

2. В своїй роботі провідний інженер-завідувач бібліотечно-архівного фонду відділу менеджменту керується Законом України «Про бібліотеки», Законом України «Про архіви», діючими інструкціями, вказівками, постановами, наказами, розпорядженнями відповідних міністерств і відомств та інституту, Положеннями про технічний архів та про бібліотеку інституту, а також іншими нормативними документами.

3. Провідний інженер-завідувач бібліотечно-архівного фонду відділу менеджменту:

- організовує та забезпечує збереження документальних матеріалів, які надходять у технічний архів;

- здійснює контроль правильності оформлення наукових звітів, проєктів, креслень та іншої науково-технічної документації, яка передається у технічний архів, а також документів загального діловодства;

- бере участь у складанні зведеної номенклатури справ інституту та перевіряє відповідність формування документів у справі;

- організовує роботу експертної комісії із проведення попередньої експертизи цінності документів, складає та подає на розгляд експертної комісії інституту переліків проєктів науково-технічної документації, яка підлягає переданню на державне зберігання;

- займається підготовкою та передачею документів Національного архівного фонду до ЦЦАНТД України та облархіву Київської області;

- організовує поповнення бібліотеки інституту новими виданнями відповідного профілю;

- бере участь у складанні вказівок та інструкцій із питань обліку, зберігання та використання бібліотечно-архівного фонду в інституті;

- займається створенням та вдосконаленням довідкового апарату до бібліотечно-архівних документів.

4. Провідний інженер-завідувач бібліотечно-архівного фонду відділу менеджменту має право:

- давати вказівки і роз'яснення підрозділам інституту з питань, які належать до компетенції технічного архіву та бібліотеки;

- вимагати від структурних підрозділів інституту передачі на зберігання документації, оформленої згідно з чинними державними стандартами та відомчими інструкціями;

- повертати структурним підрозділам інституту на доопрацювання документи, оформлені з порушенням встановлених вимог.

5. Провідний інженер-завідувач бібліотечно-архівного фонду відділу менеджменту відповідальний за своєчасне та якісне виконання покладених на нього обов'язків.

#### **Провідний інженер відділу менеджменту**

1. Провідний інженер відділу менеджменту призначається і звільняється директором інституту і в своїй роботі безпосередньо підпорядкований завідувачу відділом.

2. Провідний інженер відділу менеджменту є висококваліфікованим спеціалістом, здатним самостійно розробляти окремі розділи нормативно-методичної документації, створювати та постійно оновлювати базу даних із питань удосконалення земельних відносин, землеустрою та охорони земель, ведення державного земельного кадастру.

3. В своїй роботі провідний інженер відділу менеджменту керується Законами України, діючими інструкціями, вказівками, постановами, наказами, розпорядженнями відповідних міністерств і відомств та інституту.

4. Провідний інженер відділу менеджменту:

- створює інформаційну базу даних з питань удосконалення земельних відносин, землеустрою та охорони земель, ведення державного земельного кадастру, здійснення моніторингу земель;
- координує видавничу діяльність та виготовлення наукових, науково-виробничих, нормативних та навчальних видань із питань регулювання земельних відносин та інше;
- організовує оперативний зв'язок з мережею Інституту через Internet та E-mail;
- систематично підвищує свій технічний рівень кваліфікації.

5. Провідний інженер відділу менеджменту відповідальний за якість документації та термін її розробки, комплектність і відповідне оформлення текстових та графічних матеріалів, дотримання виробничої і трудової дисципліни, норм і правил охорони праці і техніки безпеки при виконанні робіт.

#### **5.4. Працівники відділу земельного кадастру Інституту землеустрою**

##### **Головний інженер проєкту**

1. Головний інженер проєкту призначається і звільняється з роботи директором інституту.

2. Здійснює технічне керівництво проектно–пошуковими та іншими роботами протягом усього періоду проектування.

3. Забезпечує високий рівень та економічну ефективність проектних рішень.

4. Готує дані для укладання договорів із замовниками на розробку (передачу) науково–технічної продукції.

5. Здійснює організацію робіт, розподіляє роботи між виконавцями залежно від їхньої кваліфікації, видає їм завдання в необхідному обсязі.

6. Забезпечує на належному рівні проведення робіт у повному обсязі, відповідно до завдання, доведеного підрозділу, складає щомісяця звіти про виконання підрозділом роботи.

7. Складає календарні плани видачі науково–технічної продукції, встановлює річні, квартальні та місячні завдання кожному виконавцю.

8. Формує завдання субпідрядним організаціям на виконання доручених ним робіт і забезпечує ці організації необхідними даними. Вирішує питання, які у них виникли в процесі розробки документації.

9. Здійснює контроль за технічним та економічним рівнем прийнятих проектних рішень. Гарантує відповідальність проектної, науково–технічної та іншої документації законодавчим та нормативним документам, встановленим нормам і правилам, державним стандартам та іншій нормативно–технічній документації.

10. Проводить захист проектів у вищестоящих організаціях і органах експертизи.

11. Організовує усунення виявлених дефектів проектної, науково–технічної та іншої документації.

12. Готує пропозиції керівництву інституту та замовнику про внесення в документацію змін, пов'язаних із введенням нових нормативних документів.

13. Погоджує обґрунтовані відхилення від діючих норм, правил, інструкцій з органами державного нагляду та зацікавленими організаціями, які затвердили їх.

14. Забезпечує безпечні умови праці працівників підрозділу, проводить інструктаж з техніки безпеки та охорони праці, розробляє заходи з техніки безпеки в проектній, науково–технічній та іншій документації.

### **Завідувач групи**

1. Завідувач групи є організатором і технічним керівником групи інженерно-технічних працівників.

2. Завідувач групи призначається і звільняється директором інституту.

3. В роботі керується діючими інструкціями, нормативними документами, наказами і розпорядженнями інституту, затвердженими планами робіт групи, а також посадовою інструкцією.

4. Разом із підпорядкованою йому групою інженерно-технічних працівників здійснює проектування, безпосередньо розробляє основні проектні рішення.

5. Організовує і забезпечує якісне виконання доведених до групи завдань.

6. Бере участь у плануванні робіт групи, складанні звітів, актів на виконанні роботи, графіків, кошторисів.

7. Відповідно до доведеного групі плану, видає завдання працівникам групи, веде облік робіт виконавців і приймає від них роботу.

8. Перевіряє роботу працівників групи, забезпечує виконання робіт та здачу документації у встановлені строки, дає оцінку робіт, виконаних працівниками групи.

9. Впроваджує сучасні методи роботи, досягнення науки і техніки у виробництво.

10. Проводить інструктаж з працівниками групи з техніки безпеки і охорони праці, гарантує безпечні умови праці.

### **Інженер (економіст)**

1. Інженер (економіст) є кваліфікованим спеціалістом, який самостійно розробляє окремі розділи проекту, документації, проводить пошуки.

2. Інженер (економіст) безпосередньо підпорядковується завідувачу групою, головному інженеру проекту.

3. Призначається і звільняється з посади директором інституту.

4. У своїй роботі керується інструкціями, законодавчими та нормативними документами, встановленими нормами і



правилами, державними стандартами, наказами і розпорядженнями по інституту.

5. Виконує робочі завдання, які доручаються безпосередньо завідуючим групою.

6. Дотримується трудової дисципліни і правил з техніки безпеки.

7. Систематично підвищує технічний рівень, кваліфікацію та економічну підготовку.

8. Вносить у виготовлену документацію і матеріали пошуків виправлення і доповнення згідно із зауваженнями.

### **Технік**

1. Технік є технічним виконавцем, який виконує проєктні пошуки та інші роботи, які не потребують обґрунтування рішень, які розробляються.

2. Призначається і звільняється з посади директором інституту

3. При виконанні завдань, які доручаються йому, керується діючими нормами, правилами, технічними вказівками та іншими загальнообов'язковими нормативними документами, вказівками безпосередніх керівників, а також діючою посадовою інструкцією.

4. Систематично підвищує свою кваліфікацію.

5. Дотримується виробничої і трудової дисципліни, норм і правил з техніки безпеки.

## ДОДАТОК Е

### Тест «ЛІДЕР»

#### діагностика лідерських здібностей особистості

Дайте відповідь на запитання – оберіть один із запропонованих варіантів («а» або «б»).

1. Чи часто Ви буваєте в центрі уваги оточення?  
а) так; б) ні.
2. Чи вважаєте Ви, що багато з людей, які Вас оточують, мають вищий службовий статус, ніж Ви?  
а) так; б) ні.
3. Коли Ви буваєте на зібранні людей, рівних Вам за службовим статусом, чи відчуваєте бажання не висловлювати своєї позиції, навіть якщо це необхідно?  
а) так; б) ні.
4. Коли Ви були дитиною, чи подобалося Вам бути лідером серед друзів.  
а) так; б) ні.
5. Чи відчуваєте Ви задоволення, коли Вам вдається переконати когось у чомусь?  
а) так; б) ні.
6. Чи буває так, що Вас називають нерішучою людиною?  
а) так; б) ні.
7. Чи згодні Ви з твердженням, що все найкорисніше у світі є результатом діяльності невеликої кількості видатних людей?  
а) так; б) ні.
8. Чи відчуваєте Ви нагальну необхідність у раднику, який би міг спрямувати Вашу професійну активність?  
а) так; б) ні.
9. Чи втрачали Ви коли-небудь терплячість у розмові з людьми?  
а) так; б) ні.
10. Чи приносить Вам задоволення бачити, що люди, які Вас оточують, бояться Вас?  
а) так; б) ні.

11. Чи намагаєтеся Ви займати таке місце (за столом, на нараді, в компанії друзів тощо), яке дозволяло б Вам бути в центрі уваги та контролювати ситуацію?

- а) так; б) ні.

12. Чи вважаєте Ви, що справляєте на людей значне (імпозантне) враження?

- а) так; б) ні.

13. Чи вважаєте Ви себе мрійником?

- а) так; б) ні.

14. Чи ніяковієте Ви, коли люди, які оточують Вас, висловлюють незгоду із Вами?

- а) так; б) ні.

15. Чи доводилося Вам за власною ініціативою займатися організацією робочих, спортивних чи інших команд чи колективів?

- а) так; б) ні.

16. Якщо те, що Ви запланували, не дало помітних результатів, то Ви:

а) будете раді, якщо відповідальність за це покладуть на когось іншого;

б) візьмете відповідальність на себе та доведете справу до кінця;

17. Яке з цих двох тверджень Вам ближче?

а) справжній керівник повинен сам уміти робити ту справу, якою він керує, та особисто брати участь у цьому;

б) справжній керівник повинен тільки вміти керувати іншими і не обов'язково робити справу сам.

18. З ким Ви вважаєте за краще працювати?

- а) з покiрними людьми; б) з незалежними та самостійними людьми.

19. Чи намагаєтеся Ви уникати гострих дискусій?

- а) так; б) ні.

20. Коли Ви були дитиною, чи часто Ви стикалися з владністю Вашого батька?

а) так; б) ні.

21. Чи вмієте Ви в дискусії на професійну тему схилити на свій бік тих, хто раніше був із Вами не згоден?

а) так; б) ні.

22. Уявіть собі, що під час прогулянки з друзями по лісу Ви заблукали. Наближається вечір – треба приймати рішення про подальші дії. Як ви вчините?

а) дасте можливість прийняти рішення найкомпетентнішому з вас;

б) просто не будете нічого робити – будете розраховувати на інших.

23. Чи вважаєте Ви справедливим прислів'я: «Краще бути першим у селі, ніж останнім у місті?»

а) так; б) ні.

24. Чи вважаєте Ви себе людиною, яка впливає на інших?

а) так; б) ні.

25. Чи може невдача у прояві ініціативи змусити Вас ніколи цього не робити?

а) так; б) ні.

26. Хто, на ваш погляд, дійсний лідер?

а) найкомпетентніша людина; б) той, у кого сильний характер.

27. Чи завжди Ви намагаєтеся зрозуміти та гідно оцінити людей?

а) так; б) ні.

28. Чи поважаєте Ви дисципліну?

а) так; б) ні.

29. Який із типів керівників Вам більше до вподоби?

а) той, хто вирішує все сам;

б) той, хто завжди радиться та прислуховується до думок інших.

30. Який зі стилів керівництва, на Вашу думку, найкращий для роботи установи того типу, де Ви працюєте?

а) колегіальний; б) авторитарний.

31. Чи часто у Вас виникає враження, що інші використовують Вас?

- а) так; б) ні.

32. Який із наступних двох „портретів” більше нагадує Вас?

а) людина з потужним голосом, виразними жестами, яка не лізе за словом у кишеню;

б) людина зі спокійним, тихим голосом, стримана, задумлива.

33. Як Ви поводитиметеся на зібранні чи нараді, якщо вважаєте Вашу думку єдиною правильною, але інші з Вами не згодні?

а) промовчу; б) буду відстоювати власну думку.

34. Чи підпорядковуєте Ви свої інтереси та поведінку інших людей справі, якою займаєтеся?

- а) так; б) ні.

35. Чи виникає у вас почуття занепокоєння, якщо на Вас покладена відповідальність за якусь важливу справу?

- а) так; б) ні.

36. Що Ви вважаєте за краще?

а) працювати під керівництвом доброї людини; б) працювати самостійно – без керівника.

37. Як Ви ставитеся до думки, що для того, щоб сімейне життя було гарним, необхідно, щоб рішення в родині приймав один із подружжя?

- а) згоден; б) не згоден.

38. Чи доводилося Вам купувати щось під впливом інших людей, не виходячи з власних потреб?

- а) так; б) ні.

39. Чи вважаєте Ви свої організаторські здібності гарними?

- а) так; б) ні.

40. Як Ви поведетеся при виникненні труднощів?

а) в мене «опускаються руки»; б) в мене з'являється сильне бажання подолати їх.

41. Чи докоряєте Ви людям, якщо вони цього заслуговують?

а) так; б) ні.

42. Чи вважаєте Ви, що Ваша нервова система здатна витримати життєві навантаження?

а) так; б) ні.

43. Як Ви вчините, якщо Вам запропонують провести реорганізацію Вашої установи?

а) здійсню необхідні зміни негайно;

б) не буду поспішати та спочатку все ретельно обміркую.

44. Чи зможете Ви перервати занадто балакучого співрозмовника, якщо це необхідно?

а) так; б) ні.

45. Чи згодні Ви, що для того, щоб бути щасливим, треба жити непомітно?

а) так; б) ні.

46. Чи вважаєте Ви, що кожна людина повинна зробити щось видатне?

а) так; б) ні.

47. Ким би Ви бажали за краще стати?

а) митцем, поетом, композитором, ученим;

б) видатним керівником, політичним діячем.

48. Яку музику Вам приємніше слухати?

а) урочисту та могутню; б) ліричну та тиху.

49. Чи відчуваєте Ви хвилювання, коли очікуєте зустрічі з важливими та відомими людьми?

а) так; б) ні.

50. Чи часто Ви зустрічали людей із сильнішою волею, ніж Ваша?

а) так; б) ні.

### **Ключ до обробки результатів методики «Лідер»**

За кожну відповідь, яка збігається з ключем, Ви отримуєте 1 бал, в іншому випадку – 0. Сума балів буде числовим вираженням розвиненості психологічних якостей лідера у даної особи.

1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

Значення:

До 25 балів – якості лідера виражені слабо, має місце схильність до конформізму.

26–35 балів – якості лідера виражені посередньо (найбільш сприятлива зона).

36–40 – лідерські якості виражені сильно.

більше 40 – дана людина як лідер схильна до диктату та агресії.

## ДОДАТОК Ж

### ТЕСТ

#### «Який Ви керівник»

Дайте відповіді «так» або «ні» на наведені нижче питання:

1. Чи охоче Ви беретеся за управлінські завдання, які не мають типових схем виконання?

2. Чи важко Вам було відмовитися від тих прийомів керування, якими Ви користувалися, коли працювали на нижчій посаді?

3. Чи довго Ви віддавали перевагу підрозділу, яким керували раніше, коли пішли на підвищення?

4. Чи є у Вас потяг до того, щоб виробити універсальний стиль керування, який годиться для більшості ситуацій?

5. Чи умієте Ви переважно безпомилково дати цілісну оцінку своїм підлеглим (керівникам нижчого рангу) через кваліфікацію їх як сильних, середніх або слабких керівників?

6. Чи легко Вам вийти за рамки особистих симпатій або антипатій у кадрових призначеннях?

7. Чи вважаєте Ви, що універсального стилю управління немає і потрібно вміти об'єднати різноманітні стилі залежно від специфіки управлінських ситуацій?

8. Чи вважаєте Ви, що Вам легше уникнути конфлікту з вищестоящим керівництвом, ніж із підлеглими?

9. Чи хочеться Вам зламати стереотипи керування, які склалися в очолюваному Вами підрозділі?

10. Чи часто здається правильним Ваше перше інтуїтивне враження про якості людини як керівника?

11. Чи часто Вам випадає пояснювати невдачі в керуванні об'єктивними несприятливими чинниками (недостачею житла, перебоями в матеріально-технічному постачанні і т.ін.)?

12. Чи часто Ви відчуваєте, що для ефективної роботи Вам бракує часу?

13. Чи вважаєте Ви, що, якби мали можливість частіше бувати на об'єктах, ефективність Вашого керівництва значно підвищилася б?



14. Чи надасте Ви підпорядкованим Вам сильним керівникам більше повноважень і самостійності в розв'язанні питань, ніж слабким, хоча і ті й інші мають той самий посадовий статус?

**«Ключ» до тесту**

Визначте кількість набраних Вами балів за такою таблицею. Максимально можлива кількість балів – 20.

№ питання	Так	Ні
1	1	0
2	0	1
3	0	1
4	0	2
5	2	0
6	1	0
7	1	0
8	0	2
9	1	0
10	1	0
11	0	2
12	0	1
13	0	2
14	2	0

**Від 0 до 5:** За складом Ви більше спеціаліст, ніж керівник, і якщо буде можливість перейти на таку посаду, як, наприклад, головний спеціаліст, головний інженер і т.ін., – не треба вагатися!

**Від 6 до 10:** Не можна сказати, що Ви сильний керівник, але якщо в очолюваному Вами колективі справи йдуть непогано, то краще не починати корінних реорганізацій. Не потрібно також погоджуватися перейти в інший колектив. Вам належить більше дослухатися до думки вищестоящих керівників і до думки колективу, більше уваги приділяти кадровим і перспективним питанням, ширше використовувати колективні форми ухвалення рішень, прагнути створити і зміцнити традиції в колективі.

**Від 11 до 15:** Ви належите до типу «керівника–організатора», умієте сконцентрувати сили на найважливіших проблемах. До них належать ефективний добір і розстановка кадрів, розробка й узгодження оптимального (реально виконуваного) плану, матеріально–технічне постачання. Ваша сила в тому, що Ви ніколи не йдете за течією поточних справ, відокремлюєте головне від другорядного, умієте за будь–що домогтися розв’язання принципових проблем, не зупиняючись перед конфліктами й доганами. Справи в очолюваному Вами підрозділі, як правило, йдуть успішно. Вам можна дати одну пораду: не запускайте поточні справи. Передоручаючи їх заступникам, час від часу контролюйте виконання.

**Від 16 до 20.** Ви можете вивести з прориву відстаючий підрозділ, але Вам важко працювати в «текучці». Ви шукаєте гострих ситуацій, прагнете до перебудов і перетворень, орієнтовані на ділову кар’єру. Володіючи необхідними управлінськими можливостями, не завжди успішно адаптуєтесь в колективі, тому що Вам заважає зайва категоричність в оцінках і судженнях, а також зайва різкість у ставленні до вищестоящих керівників.

## ДОДАТОК И

### Опитувальник Блейка–Мутона

#### визначення стилю діяльності керівника

*Інструкція.* Запропоновані Вам твердження стосуються різних аспектів поведінки керівника. Оцініть, наскільки вони справедливі та зробіть позначку у відповідну ячейку.

№ з/п	ТВЕРДЖЕННЯ	Завжди	Часто	Іноколи	Зрідка	Ніколи
1	Я дію як представник цього колективу					
2	Я надаю членам колективу повну свободу у виконанні роботи					
3	Я заохочую застосування одноманітних способів роботи					
4	Я дозволяю підлеглим виконувати завдання на їх розсуд					
5	Я спонукаю членів колективу до більшої напруженості в роботі					
6	Я надаю підлеглим можливість виконувати роботу так, як вони вважають найдоцільнішим					
7	Я підтримую високий темп роботи					
8	Я намагаюся спрямувати помисли людей на виконання виробничих завдань					
9	Я залагоджую конфлікти, які виникають у колективі					
10	Я неохоче надаю підлеглим свободу дій					
11	Я сам вирішую, що та як повинно бути зроблено					
12	Я приділяю основну увагу показникам виробничої діяльності					
13	Я розподіляю доручення підлеглим, виходячи з виробничої необхідності					
14	Я сприяю різним змінам у трудовому колективі					
15	Я ретельно планую роботу свого колективу					
16	Я не пояснюю підлеглим свої дії та рішення					
17	Я намагаюся переконати підлеглих, що мої дії та наміри – для їх користі					
18	Я надаю підлеглим можливість встановити свій режим роботи					

## Обробка та інтерпретація результатів

1. Поставте одиниці в тих комірках, де навпроти тверджень є відповіді «Завжди», «Часто», «Зрідка» та «Ніколи».

2. Просумуйте кількість відповідей «Завжди» та «Часто» на твердження №№ 2, 4, 6, 8, 14, 18 та відповіді «Зрідка» і «Ніколи» на твердження №№ 5, 10, 16. Визначену суму позначте на осі «Орієнтація на персонал» наведеної нижче схеми управлінських координат.

3. Складіть всі інші одиниці та суму позначте на осі «Орієнтація на завдання».

4. Визначте у схемі точку координат стилю керівника.

### Орієнтація на персонал

9	1.9								9.9
8									
7									
6									
5					5.5				
4									
3									
2									
1	1.1								9.1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

### Орієнтація на завдання

#### *Характеристики стилю діяльності керівника*

1.1. «Страх перед бідністю»: з боку керівника проявляються зусилля, спрямовані на забезпечення мінімально достатньої якості роботи, яка допомагає уникнути звільнення.

9.1. «Авторитет–підпорядкування»: виробничий результат – все, а людина – у кращому разі виконавець (моральний клімат у колективі такого керівника мало турбує).

1.9. «Будинок відпочинку»: керівник в основу своєї діяльності ставить людські відносини, створює «родинну» атмосферу в колективі, але мало турбується про виконання виробничих завдань.

5.5. «Організація»: керівник знаходить баланс виробничої ефективності та морального клімату в колективі.

9.9. «Команда»: керівник намагається так побудувати роботу, щоб працівники вбачали в ній можливості для самореалізації та підтримки власної значущості.

## ДОДАТОК К

### ТЕСТ

#### «Орієнтація керівника на завдання і на людей»

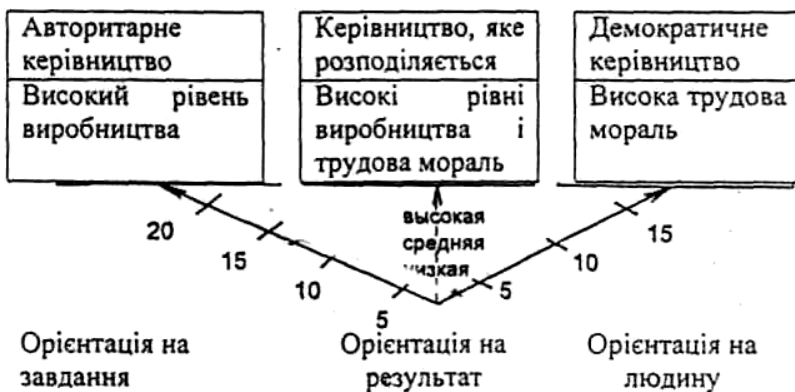
Наведені нижче фрази відображають різноманітні форми управлінської поведінки. Відповідайте по кожному пункту так, як Ви, ймовірно, діяли б, якби були керівником робочої групи. Варіанти відповідей: З – завжди, Ч – часто, І – іноді, Р – рідко, Н – ніколи.

1. Вірогідніше, дійсно був би лідером групи.
2. Зважився б на понаднормову роботу.
3. Надав би членам групи повну свободу дій у роботі.
4. Стимулював би ті прийоми роботи, які вважаю оптимальними.
5. Дозволив би членам групи використовувати при розв'язуванні проблем свою здатність критично мислити.
6. Зробив би все, що група була краща, ніж конкуруючі.
7. Тільки сам презентував би свою групу.
8. Спонукав би членів групи до більшої старанності.
9. Випробовував би свої ідеї в групі.
10. Дозволяв би членам групи працювати в такий спосіб, який здається їм найкращим.
11. Багато працював би, оскільки мав би надію на підвищення.
12. Терпів би зволікання та непевність.
13. У присутності відвідувачів говорив би від імені групи.
14. Завжди підтримував би високий ритм роботи.
15. Дав би працівникам можливість працювати з «розв'язаними руками».
16. У конфліктних ситуаціях в групі діяв би як посередник.
17. Потонув би в деталях.
18. Презентував би групу в її відношеннях із зовнішнім світом.
19. Не хотів би надавати членам групи свободи дій.
20. Сам би вирішував, що і як робити.
21. Спонукав би до збільшення виробництва.

22. Делегував би деяким членам групи повноваження, які міг би залишити собі.
23. Справи йтимуть так, як я планував би.
24. Дозволив би групі висувати багато ініціатив.
25. Дав би членам групи чітко визначені завдання.
26. Хочу вносити зміни.
27. Просив би членів групи працювати інтенсивніше.
28. Довірявся б тому, що члени групи добре використовують здатність критично мислити.
29. Склав би графік роботи.
30. Відмовився б пояснювати свої дії.
31. Переконавав би інших у тому, що мої ідеї пішли б їм на користь.
32. Дозволив би групі самостійно визначати свій ритм роботи.
33. Закликав би групу перевершити досягнуті рекордні показники.
34. Діяв би без попередніх порад із групою.
35. Припускав би, що всі члени групи додержуються затверджених інструкцій і правил.

### **Опрацювання відповідей**

1. Позначте питання 8,12,17,18,19, 30, 34 і 35.
2. Напишіть цифру 1 перед номерами тих позначених питань, на які відповіли рідко («Р») або ніколи («Н»).
3. Напишіть також цифру 1 перед номерами тих непозначених питань, на які відповіли зрідка («З») або часто («Ч»).
4. Обведіть цифри 1, що стоять перед питаннями 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34 та 35.
5. Підрахуйте кількість позначених цифр 1. Це кількість очок, яка показує ступінь спрямованості на людей. Позначте цю кількість очок на стрілці, яка відображає орієнтацію на людину (див. нижченаведену схему).
6. Підрахуйте кількість непозначених цифр 1. Це відбиває ступінь Вашої спрямованості на справу. Позначте цю кількість очок на стрілці, що відбиває орієнтацію на завдання.



**Результати:** Щоб визначити свій стиль керівництва, зафіксуйте кількість очок, отриманих за спрямованість на завдання, на шкалі лівої стрілки, а кількість очок за спрямованість на людину – на шкалі правої стрілки. З’єднаєте ці точки прямою лінією. Точка, в якій пряма перетинає стрілку стилю керівництва, показує Вашу кількість очок на шкалі і ступінь збалансованості орієнтації на завдання і на людину.



## ДОДАТОК Л

### ТЕСТ

#### «Делегування повноважень»

Делегування повноважень є одним із найважливіших засобів розширення управлінських можливостей керівника, підвищення якості керування. А при розширенні обсягу управлінських обов'язків керівника воно стає першим із кардинальних заходів, які допомагають керівнику виконати різко зростаючий обсяг роботи.

Нижче наведені питання, відповісти на які треба «так» або «ні»:

1. Чи продовжуєте Ви працювати після завершення робочого дня?
2. Чи працюєте Ви довше, ніж Ваші працівники?
3. Чи часто Ви виконуєте за інших роботу, з якою вони цілком могли б впоратися самі?
4. Чи вдається Вам у випадку потреби знайти підлеглого або колегу, який допоміг би Вам?
5. Чи знають Ваш колега, підлеглий або шеф Ваші завдання і сферу діяльності настільки добре, щоб замінити Вас, якщо Ви залишите свою роботу?
6. Чи вистачає Вам часу на планування завдання і видів діяльності?
7. Чи буває «завалений» Ваш робочий стіл, коли Ви повертаєтеся з відрядження?
8. Чи продовжуєте Ви ще займатися справами і проблемами з тієї сфери відповідальності, що була закріплена за Вами до останнього підвищення по службі?
9. Чи часто Ви буваєте змушені відкладати важливе завдання, щоб виконати інші?
10. Чи часто Ви поспішаєте, щоб укладатися у потрібні терміни?
11. Чи витрачаєте Ви час на рутинну роботу, яку можуть зробити інші?
12. Чи самі Ви готуєте велику частину своїх звітів, кореспонденції і пам'ятних записок?
13. Чи часто до Вас звертаються щодо завдань які не виконали Ваші підлеглі?
14. Чи вистачає Вам часу на громадську і представницьку діяльність?
15. Чи прагнете Ви до того, щоб усюди бути в курсі справ і мати інформацію про все?
16. Чи великих зусиль вартує Вам дотримуватися списку пріоритетних справ?

Тепер підрахуйте, скільки разів Ви відповіли ствердно:

До 3 відповідей «так» – Ви делегуєте відмінно!

4–7 відповідей «так» – у Вас ще є резерви для поліпшення делегування.

Більше 8 відповідей «так» – схоже, що делегування є для Вас складною проблемою. Її розв'язанню Ви повинні приділити першорядну увагу.

## ДОДАТОК М

### Опитувальник для визначення роліової спрямованості діяльності керівника

***Інструкція.** Нижче наведені різні особливості діяльності керівника. Вам треба в кожному рядку обрати одне з трьох тверджень, яке, на Вашу думку, найповніше характеризує керівника в його практичній повсякденній роботі. При цьому орієнтуватися необхідно не на думки та бажання керівника, а на його реальні дії.*

<p>A.1. Керівник планує роботу та завдання для персоналу лише на завтрашній день, максимум – на тиждень</p>	<p>A.2. Керівник планує кінцеві та проміжні результати роботи та завдання для персоналу, засоби (людей та техніку) щонайменше на квартал</p>	<p>A.3. Керівник планує роботу та зайнятість персоналу, необхідні ресурси на рік</p>
<p>C.1. Керівник передбачає все необхідне (сировину, обладнання та інструменти) для роботи персоналу на кілька днів, максимум на тиждень</p>	<p>C.2. Керівник заздалегідь передбачає можливі зриви виробництва на квартал наперед та забезпечує роботу персоналу всім необхідним</p>	<p>C.3. Керівник забезпечує ритмічну роботу персоналу всіма необхідними ресурсами не менш ніж на рік уперед, що запобігає простоям та штурмівщині</p>
<p>П.1. Керівник формує у підлеглих вміння, які відповідають їх вузькій спеціалізації, їх робочому місцю</p>	<p>П.2. Керівник розвиває у підлеглих знання, вміння та навички в суміжних професіях та спеціальностях</p>	<p>П.3. Керівник не тільки готує персонал до оволодіння суміжними професіями, але й розвиває його фізичний та інтелектуальний потенціал</p>
<p>В.1. Керівник формує у підлеглого почуття відповідальності за доручену ним роботу</p>	<p>В.2. Керівник розвиває у підлеглого творче та активне ставлення до роботи</p>	<p>В.3. Керівник формує у підлеглого почуття патріотизму, відданості організації</p>

Л.1. Керівник намагається не зіпсувати відносин з персоналом, уникнути конфліктів сьогодні, а «завтра буде видно»	Л.2. Керівник користується довірою частини підлеглих, має з ними довірливі та ділові відносини	Л.3. В колективі створений такий психологічний клімат, що співробітники відчують себе єдиною командою і кожен відверто висловлює свою думку з будь-якого питання
---	--	--

### Обробка та інтерпретація результатів

А – адміністратор	1. «Операціоналіст» – керівник, який живе сьогоднішніми проблемами.	2. «Тактик» – керівник, який визначає та реально розв'язує завдання на найближчу перспективу.	3. «Стратег» – керівник, який сьогодні закладає фундамент майбутніх успіхів.
С – постачальник			
П – педагог			
В – вихователь			
Л – лідер			

## ДОДАТОК Н

### Методика діагностики професійно важливих якостей керівника “КОМУНІКАТИВНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗДІБНОСТІ”

Методика призначена для діагностики розвиненості організаторських здібностей особи та вмінь у сфері встановлення ділових і товариських контактів з іншими людьми. Вона також допомагає виявити схильність особи до розширення контактів, участі в групових заходах, прояву ініціативи та вміння впливати на людей.

**Інструкція.** Дайте відповіді на запропоновані запитання – «так» або «ні». Відповідно до Вашої відповіді проставляйте в реєстраційному бланку, поданому після запитань, знак «+» або «-». Загальний час виконання завдання 10–15 хвилин.

1. Чи є у Вас намагання до вивчення людей та встановлення знайомств із різними людьми?
2. Чи подобається Вам займатися громадською роботою?
3. Чи довго Вас турбує почуття образи, завданої Вам кимось із ваших друзів?
4. Чи завжди Вам важко орієнтуватися в критичній ситуації?
5. Чи багато у Вас друзів, з якими Ви постійно спілкуєтесь?
6. Чи часто Вам вдається схилити більшість своїх товаришів до прийняття ними Вашої думки?
7. Чи правильно, що Вам приємніше та простіше проводити час з книжками чи за якимось іншим заняттям, ніж з людьми?
8. Якщо виникають певні перешкоди у здійсненні Ваших намірів, чи легко Вам відмовитися від своїх намірів?
9. Чи легко Ви встановлюєте контакти з людьми, які значно старші від Вас за віком?
10. Чи любите Ви вигадувати чи організовувати зі своїми товаришами різні ігри та розваги?
11. Чи важко Вам включатися до нових колективів чи компаній?
12. Чи часто ви відкладаєте на інші дні справи, які необхідно було б зробити сьогодні?
13. Чи легко Вам вдається встановлювати контакти та спілкуватися із незнайомими людьми?
14. Чи домагаєтеся Ви, щоб Ваші товариші діяли відповідно до Вашої позиції?
15. Чи важко Вам облаштуватися в новому колективі?
16. Чи правда, що у Вас не буває конфліктів із друзями через невиконання ними своїх обіцянок, обов'язків, зобов'язань?
17. Чи намагаєтеся Ви при зручній нагоді поспілкуватися чи познайомитися з новою людиною?

18. Чи часто при виконанні важливих справ Ви берете ініціативу на себе?
19. Чи дратують Вас люди, які вас оточують та чи хочеться Вам побути самому?
20. Чи правда, що Ви зазвичай погано орієнтуєтесь в незнайомій для Вас ситуації?
21. Чи подобається Вам постійно бути серед людей?
22. Чи виникає у Вас роздратування, якщо Вам не вдається завершити розпочату справу?
23. Чи відчуваєте Ви труднощі, якщо доводиться проявляти ініціативу, щоб познайомитися з новою людиною?
24. Чи втомлюєтесь Ви від частого спілкування з друзями?
25. Чи полюбляєте Ви брати участь в колективних іграх?
26. Чи часто Ви проявляєте ініціативу при розв'язанні питань, які зачіпають інтереси Ваших друзів?
27. Ви почуваете себе невпевнено серед незнайомих людей?
28. Чи правда, що Ви рідко намагаєтесь довести, що маєте рацію?
29. Чи вважаєте Ви, що Вам не складе особливих труднощів внести пожвавлення до малознайомої групи?
30. Чи берете ви участь у громадській роботі в підрозділі?
31. Чи намагаєтесь Ви обмежити коло своїх знайомих?
32. Чи вірно, що Ви намагаєтесь відстояти власну думку чи рішення, якщо воно не було зразу прийняте товаришами?
33. Чи почуваете себе зручно та комфортно, потрапивши у незнайомий колектив?
34. Чи завзято Ви починаєте організовувати різні заходи для своїх товаришів?
35. Чи правда, що Ви не почуваете себе достатньо впевненим і спокійним, коли доводиться говорити щось великій групі людей?
36. Чи часто ви запізнюєтесь на ділові зустрічі чи побачення?
37. Чи правда, що у Вас багато друзів?
38. Чи часто Ви опиняєтесь в центрі уваги своїх товаришів?
39. Чи часто Ви знічуєтесь, відчуваєте незручність при спілкуванні із малознайомими людьми?
40. Чи правда, що Ви не дуже впевнено почуваете себе в оточенні великої групи своїх товаришів?

### Ключ для обробки даних

Здібності, які діагностуються	Номери відповідей «так»	Номери відповідей «ні»
Комунікативні здібності	1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37	3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39
Організаторські здібності	2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38	4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40

## ДОДАТОК О

### Тест К. Томаса

#### «СТИЛЬ ПОВЕДІНКИ В КОНФЛІКТНІЙ СИТУАЦІЇ»

Запропонований Вам опитувальник складається з 30 пар висловлювань, розміщених у різних колонках: «А» та «Б». Уважно прочитайте кожне висловлювання та виберіть те, яке більше відповідає тому, як Ви зазвичай дієте чи вчиняєте в більшості конфліктних ситуацій.

№	А	Б
1	Іноді я надаю іншим можливість взяти на себе відповідальність за вирішення суперечливого питання	Замість того, щоб обговорювати те, в чому ми розбігаємося, я намагаюся звернути увагу на те, з чим ми обидва згодні
2	Я намагаюся знайти компромісне рішення	Я намагаюся залагодити конфлікт із урахуванням всіх інтересів: іншої людини та моїх власних
3	Зазвичай я намагаюся досягнути свого	Іноді я жертвую своїми інтересами заради інших
4	Я намагаюся знайти компромісне рішення	Я стараюся не зачіпати почуттів іншої людини
5	При залагодженні суперечливої ситуації я весь час намагаюся знайти підтримку в іншого	Я намагаюся зробити все, щоб уникнути непотрібної напруженості
6	Я намагаюся уникнути неприємностей для себе	Я намагаюся домогтися свого
7	Я намагаюся відкласти вирішення суперечливого питання, щоб з часом вирішити його остаточно	Я вважаю можливим в чомусь поступитися, щоб досягнути свого
8	Зазвичай я наполегливо намагаюся досягнути свого	Насамперед я намагаюся визначити те, в чому полягають зачеплені інтереси та суперечливі питання
9	Я вважаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, котрі виникли	Я докладаю зусиль, щоб домогтися свого
10	Я твердо намагаюся домогтися свого	Я намагаюся знайти компромісне рішення
11	Найперше я намагаюся визначити те, в чому полягають інтереси всіх та суперечливі питання	Я намагаюся заспокоїти іншого та головне зберегти наші стосунки
12	Часто я уникаю займати позицію, яка може викликати суперечки	Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також йде мені назустріч
13	Я пропоную середню позицію	Я наполягаю, щоб все було зроблено по-моєму

14	Я повідомляю іншому свою думку зору та запитую його про його погляд	Я намагаюся довести іншому свою логіку та перевагу моїх поглядів
15	Я намагаюся заспокоїти іншого та зберегти наші стосунки	Я намагаюся зробити все необхідне, щоб уникнути напруженості
16	Я намагаюся не зачіпати почуттів іншого	Я намагаюся переконати іншого в перевагах моєї позиції
17	Зазвичай я намагаюся досягнути свого	Я намагаюся зробити все, щоб уникнути напруженості
18	Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму	Я дам іншому можливість залишитися при своїй думці, якщо він йде мені назустріч
19	Передусім я намагаюся визначити те, в чому полягають інтереси всіх та суперечливі питання	Я намагаюся відкласти суперечливі питання для того, щоб з часом вирішити їх остаточно
20	Я намагаюся негайно подолати наші суперечки	Я намагаюся знайти найкраще для нас обох поєднання вигод та втрат
21	Я намагаюся бути уважним до іншого	Я завжди схилиюся до прямого обговорення проблеми
22	Я намагаюся знайти позицію, яка знаходиться посередині між моєю та іншої людини	Я відстоюю свою позицію
23	Як правило, я турбуюся, щоб задовольнити бажання кожного з нас	Іноді я надаю іншим можливість взяти на себе відповідальність за вирішення суперечливого питання
24	Якщо позиція іншого здається йому дуже важливою, я намагаюся йти йому назустріч	Я намагаюся переконати іншого піти на компроміс
25	Я намагаюся переконати іншого в тому, що я маю рацію	Під час ведення перемовин я намагаюся бути уважним до аргументів іншого
26	Зазвичай я пропоную середню позицію	Я завжди намагаюся задовольнити інтереси кожного з нас
27	Часто я намагаюся уникнути суперечок	Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму
28	Зазвичай я наполегливо намагаюся досягнути свого	При залагодженні ситуації я зазвичай намагаюся знайти підтримку в іншого
29	Я пропоную середню позицію	Думаю, що не завжди варто хвилюватися через виникнення суперечок
30	Я намагаюся не зачіпати почуття іншого	Я завжди займаю таку позицію в суперечці, щоб ми спільно могли досягнути успіху

### Обробка результатів

Отримані в результаті опитування дані необхідно занести до ключа (таблиця нижче). В кожному стовпчику необхідно поррахувати частоту прояву кожного типу поведінки

№ з/п	Суперництво	Співробітництво	Компроміс	Уникнення	Пристосування
1.				а	б
2.		б	а		
3.	а				б
4.			а		б
5.		а		б	
6.	б			а	
7.			б	а	
8.	а	б			
9.	б			а	
10.	а		б		
11.		а			б
12.			б	а	
13.	б		а		
14.	б	а			
15.				б	а
16.	б				а
17.	а			б	
18.			б		а
19.		а		б	
20.		а	б		
21.		б			а
22.	б		а		
23.		а		б	
24.			б		а
25.	а				б
26.		б	а		
27.				а	б
28.	а	б			
29.			а	б	
30.		б			а
Сума балів					

Кількість балів, набраних особою в кожному стовпці (за кожним типом поведінки), дає уявлення про вираженість у неї тенденцій до прояву відповідних форм поведінки в конфліктних ситуаціях.



НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Організація та управління землевпорядним та  
геодезичним виробництвом**

**Навчальний посібник**

Укладачі:

Іван Іванович **Казімір**  
Тарас Володирович **Гуцул**

Відповідальний за випуск **Беспалько Р.І.**

Літературний редактор **Ряднова В.П.**

Технічний редактор **Чораєва Г.К.**

Електронне видання

Підписано до друку 10.05.2024.

Умов.-друк. арк. 18,4. Обл.-вид. арк. 19,8.

Зам. Н-039.

Видавництво Чернівецького національного університету.

58002, Чернівці, вул. Коцюбинського, 2.

e-mail: [ruta@chnu.edu.ua](mailto:ruta@chnu.edu.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 891 від 08.04.2002.



ՀԻՄ ԲՄԿ

ISBN 978-966-423-847-9



9 789664 238479