**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ Чернівецький національний універсиетт імені Юрія Федьковича**

### А.А. Антохов, Л.Л. Клевчік

САМОМЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

Чернівці - 2021

УДК

*2 САМОМЕНЕДЖМЕНТ*

ББК

**Рецензенти:**

**директор Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ,**  
**д.е.н., професор А.А.Вдовічен;**

завідувач кафедри цифрової економіки та бізнес-аналітики ЛНУ імені Івана Франка, д.е.н., професор І.Б.Шевчук;

професор кафедри менеджменту ЗЕД Університету митної справи та фінанчів, д.е.н., професор О.Ф.Івашина

Затверджено до друку рішенням Вченої ради Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича

(протокол № від )

**Антохов А.А,, Клевчік Л.Л.**

Самоменеджмент Частина 1: навчальний посібник / **Антохов А.А,, Клевчік Л.Л.**. – Ч. : ЧНУ імені Юрія Федьковича, 2021. –с.

ISBN 978-966-285-056-7

У навчальному посібнику узагальнено наукові підходи до визначення самоменеджменту, виділені критерії ефективного самоменеджменту, визначені ціннісні орієнтири і саморозвиток особистості менеджера, професійне і посадове зростання, планування ділової кар'єри менеджера.

Посібник містить теоретико-методологічну основу організації управлінської праці і формування якостей ефективного менеджера, а також розвитку його потенціалу.

Посібник буде корисним для студентів, викладачів вузів, а також керівників організацій.

**УДК**

**ББК**

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2021

Антохов А.А., Клевчік Л.Л. 2021



**ЗМІСТ**

**Вступ**…………………………………………………………………………..........

**Тема 1. Методологічні підходи до самоменеджменту**………………………….

1.1. Сучасні наукові погляди на сутність самоменеджменту……………..........

1.2. Концептуальний підхід до самоменеджменту Л. Зайверта. Концепція особистісних обмежень М. Вудкока і Д. Френсіса …………………………….

1.3. Критерії ефективного самоменеджменту………………………………..

Питання для закріплення матеріалу…………………………………………..

**Тема 2. Визначення ціннісних орієнтирів особистості**……………………..

2.1. Життєва позиція особистості: активна, проактивна, реактивна, пасивна

2.2. Ключові принципи визначення особистісних цілей менеджера. Загальні обмеження при виборі цілей …………………………………………………………..

2.3. Професійне і кар'єрне зростання. Планування ділової кар'єри менеджера….

Питання для закріплення матеріалу ……………………………………………

**Тема 3. Планування особистої роботи менеджера**………………………..

3.1. Цільове планування роботи менеджера ………………………………..

3.2. Методи планування особистої діяльності менеджера…………………

3.3. Основні форми перспективного і оперативного планування особистої роботи менеджера………………………………………………………………..

3.4. Традиційні і комп'ютерні засоби планування особистої роботи менеджера

Питання для закріплення матеріалу………………………………………………

**Тема 4. Особливості управлінської праці менеджера**………………………..

4.1. Основні види розподілу і кооперації управлінської діяльності …………

4.2. Раціональний розподіл функцій між керівником і працівниками апарату управління………………………………………………………………………………

4.3. Принципи поєднання централізації і децентралізації управління ………..

4.4. Розподіл функцій між менеджером і підлеглими ………………………….

4.5. Розподіл функцій між членами загального керівництва………………….

4.6. Дотримання субординації. Проектування складу структурних одиниць ….

4.7. Делегування повноважень................................................ ...........................

4.8. Основні перешкоди делегування. Розподіл завдань ..................................

4.9. Ключові принципи розпорядчої діяльності……………………………..

Питання для закріплення матеріалу .............................................. .................

**Тема5. Раціональна робота менеджера**

5.1. Правила та техніка прийому відвідувачів. Раціоналізація часу та телефонних розмов……………………………………………….

5.2. Технологія проведення нарад і зборів. Цільова установка виступу. Структура і зміст виступу…………………………………………………………………

5.3. Вибір форм візуалізації тексту виступу. Техніка презентації. Початок і кульмінація презентації. Критичні моменти під час виступу………………………….

5.4. Основні функції та етапи підготовки проведення переговорів……………..

Питання для закріплення матеріалу………………………………………………

**Тема 6. Організація діяльності менеджера**

6.1. Об'єктивні основи виникнення та розвитку управлінської праці………….

6.2. Сутність, принципи та основні напрямки наукової організації праці………

6.3. Загальні вимоги щодо організації робочого місця менеджера……………..

6.4. Сучасні методи раціональної обробки текстових матеріалів. Удосконалення методики читання. ………………………………………………

Питання для закріплення матеріалу………………………………………………

**Тема 7. Самомотивування і самоконтроль менеджера**

7.1. Розвиток ініціативності, енергійності, стресостійкості, вміння володіти ситуацією……………………………………………………………………………………

7.2. Розвиток вміння стимулювати і наказувати, критикувати людей…………

7.3. Розробка системи мотивації по КРІ - ключовий показник ефективності……

7.4. Конфлікти в діяльності менеджера: сутність та види. Закономірності взаємовідносин і поведінки людей в конфліктних ситуаціях……………………………

7.5. Методи і прийоми подолання конфліктних ситуацій………………………

7.6. Стратегія і тактика взаємодії в конфліктних ситуаціях………………………

Питання для закріплення матеріалу………………………………………………

**ВСТУП**

Самоменеджмент (self-management) - це наука про самоврядування і самоорганізацію людини, управління його ресурсами, тобто вміння - знаходити, розвивати, зберігати, раціонально використовувати свій час і бути при цьому успішною людиною.

Предметом самоменеджменту є процес цілеспрямованого і послідовного управління діяльністю людини як індивіда, суб'єкта, особистості, а також методологічні підходи до управління часом, організацією праці, самомотивацією і професійним ростом.

Об'єктом самоменеджменту є людина як складна система, яка постійно знаходиться в процесі досягнення цілей і виявлення особистісних цінностей.

Зайверт Л. у своїй книзі «Ваш час - у ваших руках» дає поради діловим людям, як ефективно використовувати робочий час [44]. Лакейн А. в книзі «Мистецтво встигати» дає поради, як вийти без втрат із життєвої ситуації і при цьому домогтися помітних досягнень.

Класифікація різних типів менеджерів дана в роботі І. Ансоффа [8]. Він виділяє лідера, адміністратора, планувальника і підприємця. Відзначаються такі характерні риси лідера: вміння спілкуватися з людьми, здатність розпізнати потенціал кожного робітника і зацікавити в повному його використанні. Лідер повинен вміти надихати людей на максимальну самовіддачу. Адміністратор - бути гранично об'єктивним і покладатися на факти і логіку, мати здатність визначати місце збою і прийняти коригуючі заходи. У завдання менеджера-планувальника входить оптимізація майбутньої діяльності підприємства шляхом концентрації основних ресурсів і орієнтація підприємства на досягнення поставлених цілей. Він повинен мати аналітичний склад розуму, методичність в роботі і орієнтацію на майбутнє. Підприємець прагне змінити динаміку розвитку фірми, шукає нові напрямки діяльності та можливості розширення. Він діє як експериментатор і прагне до нестандартних рішень.

Методи ефективного виконання робочого часу, організації виступів і ділових нарад докладно описані В. П. Шейново, С. П. Робінс і В. Г. Шипуновим [94]. Абульханова-Славська К. А. охарактеризувала типи особистості по критерію регламентованості життя людини громадськими процесами [5]. В. І. Ковальов розглядає типи індивідуальної організації часу і ставлення до нього, в залежності від характеру і спрямованості життєдіяльності часу людини. В. І. Ковальовим одним із досліджуваних характеристик часу було включено «як людина не тільки сприймає, але і як переживає свого часу життя, які його уявлення про час, як він усвідомлює протягом цього часу» [52].

Основою створення навчального посібника є навчання практичним навичкам, які необхідні кожній діловій людині для успішної роботи. Розкрито теоретичні питання розвитку менеджера як особистості, наведені практичні навички мистецтва самоуправління, представлені методи і прийоми управління особистою кар'єрою, раціоналізації власної праці, техніка та прийоми переконання, методи і навички підвищення і збереження своїх властивостей, вміння керувати своїм часом.

Завданнями вивчення даного курсу є теоретична та практична підготовка з питань:

- визначення особистісних цінностей і цілей менеджера;

- управління саморозвитком особистості;

- розвиток навичок ефективного керівництва;

- організація управлінської діяльності менеджерів різних рівнів;

- застосування сучасних принципів і напрямків наукової організації діяльності менеджера;

- використання часу як ресурсу.

Вивчення курсу дозволить здійснити практичну підготовку майбутнього керівника і сформувати ряд відповідних професійних і особистісних компетенцій.

Після вивчення курсу необхідно знати:

- напрямки самоменджменту і концепції саморозвитку;

- критерії формулювання реалістичної мети;

- головних «пожирачів» часу, способи оптимальної оптимізації і резервування часу;

- основні поняття, які розкривають сутність управлінської діяльності і управлінської праці;

- особливості управлінської праці менеджера;

- основні об'єкти управлінської технології;

- методи та інструменти управління в праці менеджера;

- функціональні обов'язки менеджера;

- делегування прав і відповідальності;

- види стресу і стратегії успішного подолання стресу;

- складові компоненти психологічного ресурсу особистості і способи самореалізації.

Вивчаючи даний курс, необхідно вміти:

- застосовувати методику по цілепокладанню і використовувати головні напрямки самоменджменту;

- планувати робочий час менеджера;

- організувати своє робоче місце;

- розвивати професійні якості у підлеглих;

- організувати і проводити наради, збори, ділові переговори, презентації;

- прийняти і реалізувати управлінське рішення;

- опанувати систему ділової документації.

Курс «Самоменеджмент» тісно пов'язаний з навчальними дисциплінами: «Основи менеджменту», «Менеджмент», «Організація праці менеджера», «Управління персоналом», «Управління змінами», «Теорія організації», «Інноваційний менеджмент», «Операційний менеджмент», «Інформаційний менеджмент», «Психологія», «Соціологія» та ін.

Зазначені курси забезпечують практичну спрямованість в системі навчання і майбутньої діяльності менеджера.

**ТЕМА 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО САМОМЕНЕДЖМЕНТУ**

**1.1. Сучасні наукові погляди на сутність самоменеджменту.**

**1.2. Концептуальний підхід до самоменеджменту Л. Зайверта. Концепція особистісних обмежень М. Вудкока і Д. Френсіса.**

**1.3. Критерії ефективного самоменеджменту.**

**1.1. Сучасні наукові погляди на сутність самоменеджменту**

Самоменеджмент - це мистецтво керувати собою, своїм часом, своїм життям, свідомо робити свою кар'єру за допомогою самооцінки, самовизначення, саморозвитку.

Самоменеджмент є одним з підрозділів менеджменту і має тісний взаємозв'язок зі стратегічним менеджментом, операційним менеджментом, інформаційним менеджментом.

Самоменеджмент як новий напрямок в сучасному менеджменті створено відносно недавно, але який вже розвивається дуже інтенсивно. Родоначальником самоменеджменту як науки вважають Сполучені Штати Америки.

Причини виникнення самоменеджменту:

- сильна конкуренція, виросли масштаби і динамізм змін у підприємництві та бізнесі;

- зростає загроза частих стресів через напруженість в роботі і в цьому випадку менеджеру необхідно вміти керувати собою;

- творчий потенціал працівника перетворився в найцінніший капітал організації і це позначається на розвитку ділової кар'єри.

Німецькі дослідники з проблем практичного самоменеджменту та ділової кар'єри Бербель і Хайнц Швальбе стверджували, що «для того, щоб домогтися успіху, потрібно вміти керувати собою» [146].

Щоб ефективно управляти, менеджер, в першу чергу, повинен опанувати науку і мистецтво управління самим собою.

Основна мета самоменеджменту полягає в:

- ефективному використанні власних можливостей;

- самовизначенні;

- подоланні зовнішніх впливів як на роботі, так і в особистому житті.

Існують різні рівні умінь самоменджменту. Особистості з високим рівнем умінь самоменеджменту характеризуються високим рівнем інтересу до життя, домінуванням організованої цільової мотивації, чіткими особистісними цінностями, високим рівнем інтелектуальної ефективності та вмінням навчати інших.

Переваги самоменеджменту:

- виконання роботи з меншими витратами;

- кращі результати праці;

- найкраща організація праці;

- менше поспіху і стресу;

- велике задоволення від роботи;

- велика мотивація праці;

- зростання кваліфікації;

- менша завантаженість роботою;

- менше помилок;

- досягнення професійних і особистих цілей найкоротшим шляхом.

Головною перевагою менеджменту за концепцією Лотара Зайверта є раціональне використання і збереження - власного часу.

Недоліки самоменеджменту:

- велике розумове навантаження на здоров'я людини;

- великі витрати часу, терпіння і наполегливості для досягнення поставленої мети;

- складність і невміння поділу термінових і важливих справ, розподіл на довгострокові, середньострокові і короткострокові завдання;

- вироблення навичок у вирішенні питань відповідно до їх складності;

- недолік творчого підходу.

**1.2. Концептуальний підхід до самоменеджменту Л. Зайверта. Концепція особистісних обмежень М. Вудкока і Д. Френсіса**

Існують різні точки зору щодо поняття самоменеджмент. Досить поширене вузьке трактування самоменеджменту як індивідуальної технології використання робочого часу. Л. Зайверт дає таке визначення: «Самоменеджмент - це послідовне і цілеспрямоване використання випробуваних практичних методів роботи в повсякденній діяльності, для того, щоб оптимально і зі змістом використовувати свій час» [44].

Визначимо концепції самоменеджменту, які будуються на певній ідеї, щодо якої формується ціла система методик і прийомів роботи над собою для реалізації цієї ідеї.

1. У концепції Л. Зайверта закладена ідея економії свого часу. Одночасно Л. Зайверт дає відпрацьовані методи роботи над собою, які не вимагають особливих мудрих настанов, багаторазового тестування в повсякденній практиці.

2. У концепції англійських консультантів з управління М. Вудкока і Д. Френсіса закладена ідея подолання власних обмежень (книга «розкутий менеджер») [26].

Відповідно до концепції М. Вудкока і Д. Френсіса, самоменеджмент - це всебічний спосіб перевірки своїх власних можливостей і обмежень, а також пошук реальних шляхів розвитку особистісних і ділових якостей.

Вони узагальнили зміст роботи працюючого менеджера і сформулювали одинадцять чітких чинників, які впливають на управлінську діяльність.

Дані критерії повинні забезпечувати основу для оцінки кожним працівником своїх можливостей по відношенню до вимог їх роботи. Коли будь-які із зазначених навичок і здібностей відсутні у менеджера, виникають обмеження, що перешкоджають успішній діловій кар'єрі.

3. У концепції В. І. Андрєєва покладено ідею саморозвитку творчої особистості [7]. Відповідно до концепції В. І. Андрєєва, самоменеджмент - це психологічний механізм саморозвитку творчої особистості, здатної до безперервного саморозвитку і самореалізації в одному або декількох видах професійної діяльності.

Відповідно до концептуального підходу, самоменеджмент включає:

1) самопізнання - це вивчення особистістю власних психічних і фізичних особливостей, осмислення самого себе. Воно формується поступово в міру відображення як зовнішнього світу, так і пізнання самого себе;

2) самовизначення - процес і результат вибору особистістю своєї позиції, цілей і засобів самоздійснення в конкретних життєвих обставинах;

3) самоврядування - це досягнення задоволення потреб, що забезпечують функціонування і розвиток особистості людини - менеджера. Воно будується на оптимізації витрат часу на виконання; автоматизації власних робіт і операційних дій; розвитку здатності передбачати розвиток подій;

4) самовдосконалення - свідома і систематична робота над собою з метою вдосконалення раніше придбаних і формування нових якостей особистості і обмеження або усунення негативних якостей. Основний момент самовдосконалення - самопізнання;

5) самоконтроль - усвідомлення і оцінка суб'єктом власних дій, психічних процесів і станів. Його поява і розвиток визначається вимогами суспільства до поведінки людини;

6) самотворення - глибоко духовні, емоційно-психологічні можливості людини, які після великих потрясінь, сильних стресів, депресії, лише за допомогою свого внутрішнього «я», сили волі, жаги до життя спонукають людину звільнитися від звичок, що заважають його самореалізації та успіху;

7) самооздоровлення - це приведення себе в норму, нормальний стан, підтримка, вироблення душевного спокою, досягнення гармонії, позбавлення від страху.

Знання своїх індивідуальних особливостей і здібностей дуже важливі, тому що це, по суті, знання своїх переваг і недоліків.

Визначення свого типу творчої особистості дозволяє побудувати «Профіль творчої особистості», визначити її сильні і слабкі сторони.

4. У концепції А. Т. Хроленко закладено ідею підвищення особистої культури ділового життя. Автор формує структуру цільових парадигм самоменеджменту, які проявляються в умінні жити в злагоді з іншими, вести бесіду і організовувати наради, писати особисті і ділові листи, слухати і чути людину, організувати своє життя і відпочинок [143]. Відповідно до цієї концепції, самоменеджмент - це практикум підвищення свого ділового потенціалу шляхом підвищення рівня ділової культури в різних її аспектах, а саме:

- культури взаємин між людьми;

- мистецтва ділової бесіди;

- організації ділової наради;

- культура ділового листа;

- мистецтво підготовки доповіді та публічного виступу;

- техніки особистої роботи;

- стилю життя менеджера.

На думку автора, розширення професійних можливостей особистості в результаті роботи з підвищення своєї ділової кваліфікації створює основу для службового зростання.

5. У концепції Бербель і Хайнца Швальбе як центральної ідеї вибрали зв'язок кар'єри з успіхом [146]. Автори пропонують практичні поради щодо саморозвитку своїх ділових якостей для досягнення успіху, для організації своєї справи в складних ринкових умовах. Так, дане ними наступне визначення: «самоменеджмент - це досягнення особистого ділового успіху (ділової кар'єри) за допомогою самопізнання і самовдосконалення своїх ділових якостей» [146].

Кожен з розглянутих концептуальних підходів разом з методами їх реалізації може використовуватися для самооцінки і саморозвитку ділових якостей, для підвищення свого ділового потенціалу.

**1.3. Критерії ефективного самоменеджменту**

Систему персонального менеджменту можна представити за наступними критеріями до якостей менеджера:

1. Уміння менеджера керувати собою - це турбота про себе і підтримка своєї працездатності. Важливими аспектами управління собою є:

1) підтримка фізичного здоров'я;

2) раціональний розподіл сил;

3) подолання труднощів;

4) раціональний розподіл часу;

5) вихід зі стресу.

Мистецтво керувати собою складається з семи основних блоків особистих якостей і цінностей. У таблиці 1.1 представлені блоки як управляти собою.

**Таблиця 1.1**

**Вміння управляти собою**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Основні блоки якостей (перший рівень)** | **Зміст критерію** | **Первинні якості (другий рівень)** |
| 1.Особиста організованність | Здатність жити та працювати по системі | * 1. Прихильність до системного підходу   2. Уміння цінувати і ефективно використовувати заклики часу   3. Уміння зосередитися на головному   4. Уміння все робити по порядку   5. Уміння не випустити з уваги дрібниці   6. Уміння аналізувати витрати часу |
| 2. Самодисципліна | Вміння тримати себе в руках та управляти своєю поведінкою | * 1. Обов'язковість, тримати слово   2. Дисциплінованість, точність виконання   3. Зібраність, вміння не розкидатися словами   4. Наявність відчуття відповідальності   5. Уміння відмовлятися від виконання головного |
| 3. Знання техніки особистої роботи | Зання правил та прийомів особистої роботи та вміння ними користуватися | 3.1. Організація робочого місця  3.2. Уміння працювати з інформацією  3.3. Уміння складати документи  3.4. Уміння розмовляти по телефону |
|  |  | 3.5. Уміння слухати |
| 4.Емоційно-вольовий потенціал | Здатність управляти своєю волею | * 1. Вольові якості   2. Працьовитість   3. Наполегливість в досягненні мети   4. Цілеспрямованість   5. Рішучість   6. Напористість   7. Уміння зацікавити і мотивувати себе   8. Оптимізм і життєрадісність   9. Захопленість роботою   10. Відданість роботі і колективу   11. Сімейне благополуччя   12. Впевненість в самому собі   13. Психологічна підготовка до роботи |
| 5. Спосіб робити себе здоровим | Гарний стан здоров’я та управління власною гігієною праці | * 1. Фізичні навантаження   2. Харчування   3. Сон   4. Дихання   5. Водні процедури   6. Загартовування   7. Боротьба з шумом   8. Тренованість нервової системи   9. Уміння розслабитися   10. Відмова від шкідливих звичок   11. Режими праці та відпочинку |
| 6.Здатність формувати та реалізовувати власні цілі | Вміння формувати та реалізовувати власні поставлені цілі | * 1. Здатність пізнати самого себе   2. Уміння формулювати свої життєві цілі   3. Уміння приймати рішення   4. Уміння планувати кар'єру   5. Уміння знайти і отримати хорошу роботу   6. Уміння адаптуватися в колективі |
| 7.Особистий самоконтроль | Способи контролювати процеси та результати своєї праці | * 1. Контроль процесів   2. Контроль результатів   3. Контроль дня   4. Уміння формувати і контролювати свій імідж |

Менеджер у своїй роботі завжди визначає, що є важливим, а що ні. Його цінностями можуть бути:

• ставлення до рівності статі, раси та віку людини;

• ставлення до ризику в роботі;

• ступінь допомоги іншим;

• ступінь використання заохочень чи покарань підлеглих;

• залучення працівників до управління;

• ставлення до свого здоров'я, сім'ї і друзів;

• ставлення до підлеглих і вищого керівництва;

• ступінь відкритості та ін.

Цінності виробляються протягом довгого періоду і формують основні життєві позиції, які мають фундаментальний вплив на все життя. Менеджер, який має чіткі особисті цінності, схильний до прояву в своїй поведінці наступних рис, а саме:

- вести себе відповідно до декларованих цінностей;

- послідовності;

- висловлювати свої погляди для обговорення;

- прагненню зрозуміти погляди інших;

- активного життя;

- твердо стояти на своєму;

- прагненню до встановлення зворотного зв'язку з підлеглими;

- готовності відповідати за свої цінності.

Чіткі особисті цінності найбільше повинні мати керівники, які приймають стратегічні рішення, займаються врегулюванням принципових завдань, надають консультації з прийнятих рішень вищого керівництва.

Сучасне життя вимагає від менеджера ясних і обгрунтованих цілей, які формуються під впливом таких чинників:

• швидкий розвиток технологій;

• фінансові та екологічні кризи;

• зміни вартості енергоресурсів;

• зростання безробіття;

• почуття відчуження від управління і нездатність впливати на події;

• зростання порушень законодавства.

Незважаючи на ці негаразди, менеджери повинні прагнути контролювати зовнішні події, навчитися знаходити можливості, які надає наше життя. Тому ясність в питаннях особистих цілей є основним засобом здійснення цих можливостей.

Зміст встановлення цілей полягає в тому, щоб зосередити увагу на бажаних результатах, вживаючи різні терміни і завдання. Постановка цілей допомагає менеджерам вирішувати, що є найбільш необхідним і корисним. Але наявність особистих цілей не забезпечує вирішення всіх проблем. Тому при встановленні цілей прагнуть передбачити можливе майбутнє, а якщо обставини змінюються, то цілі, поставлені в минулому, стають ближче або недосяжними.

Звичайно легше встановити мету, ніж її досягти. Це вимагає всестороннього вивчення можливих обставин і реальності виконання мети до того, як брати її на себе.

Для того, щоб поставити собі за мету, необхідно здійснити 7 кроків в такій послідовності (таблиця 1.2).

Якщо виявилося, що мета не досягнута, то потрібно відповісти собі на такі питання:

• Чи дійсно ця мета важлива для мене?

• Яка реальність встановленої мети?

• Чи вклав я в досягнення мети достатньо зусиль і уваги?

• Чи актуальна моя мета?

• Чи достатньо я залучив до справи оточуючих?

• Чи не зарано я визнав себе неспроможним?

На вибір цілей можуть впливати такі фактори:

1) недостатньо реальності встановленої мети;

2) невизначені часові параметри;

3) відсутність показників вимірювання результатів;

4) неефективність мети;

5) недоліки загальної зацікавленості;

6) конфлікти з іншими;

7) недостатня інформованість;

8) несистематичність аналізу.

**Таблиця 1.2**

**Порядок постановки мети**

|  |  |
| --- | --- |
| **Послідовність** | **Дія** |
| Крок1.Визначення свої потреб | Провести аналіз поточної ситуації та дати відповідь на питання: «Чого б ви хотіли досягти?» |
| Крок 2. Визначення можливостей | Відібрати ті можливості, які не суперечать своїм цінностям або не викликають надзвичайних труднощів |
| Крок 3.Прийняття рішення про те, що потрібно | Відповісти на такі питання:  а) що для мене є важливим?  б) на який ризик я можу йти?  в) як моє рішення вплине на оточуючих? |
| Крок 4. Вибір цілей | 1. Направити зусилля на вибір конкретної мети.  2. Затвердити собі напрямок зусиль на здійснення обраної мети.  3. Передбачити боротьбу за успіх у вкрай несприятливих умовах.  4. Вибрати найбільш привабливий варіант. |
| Крок 5. Уточнення цілей | Порівняти зв'язок між загальними завданнями і конкретними робочими цілями для того, щоб зменшити зайві зусилля |
| Крок 6. Встановлення термінів досягнення цілей | 1. Розподілити час виконання дій.  2. Здійснювати управління своїм часом і мінімізувати його витрати. Час - це ціновий ресурс, як і гроші в банку. Час надає можливості, а управління часом забезпечує розширення цих можливостей.  3. Встановлювати швидкість руху до мети. Якщо мета не має часових обмежень, то немає і жодних можливостей стежити за своїми успіхами. |
| Крок 7. Контроль за досягеннням цілей | 1. Спостереження за своїми результатами.  2. Оцінка ступеня досягнення мети по окремим результатам. |

Менеджер, який має чіткі особисті цілі, виконує наступні дії:

- уточнює поставлені завдання;

- послідовно виконує встановлені завдання;

- систематично оцінює своє просування;

- встановлює часові інтервали;

- вивчає можливості розвитку своєї кар'єри;

- йде на розумний ризик;

- роз'яснює цілі підлеглим;

- підтримує рівновагу між особистим життям і роботою;

- планує розвиток своєї кар'єри;

- має спільні цілі з оточуючими;

- раціонально використовує час, сили і ресурси;

- ефективно делегує повноваження;

- об'єктивно оцінює підлеглих.

*Здатність постійного особистого саморозвитку*

Здатність до самовдосконалення - це здатність людини набувати, відновлювати і розвивати знання, навички, адаптуватися до змін навколишнього середовища. Це пов'язано зі збільшенням і поглибленням змін в технологіях, організаційних структурах, ринках і трудових відносинах з кожним роком.

Кожен може брати участь у своєму розвитку протягом усього свого життя. Хоча перші 20 років людського розвитку тісно пов'язані з досягненням фізичної зрілості, роль і вплив зовнішніх факторів обмежень розвитку, подолання яких залежить від ініціативи людини, зростають з віком.

Здатність до саморозвитку залежить від розуміння процесу засвоєння теоретичних знань. У житті є багато факторів, які заважають людям реалізувати свій природний інтелектуальний потенціал. Найбільш важливими з них є:

\* вплив сім'ї;

\* моя безпорадність, небажання щось змінювати;

\* раннє розчарування при створенні позиції "нічого робити";

\* відсутність підтримки з боку інших у разі невдачі або труднощів під час змін;

\* часткова оцінка інших людей;

\* ворожість інших людей, які вважають, що зміни можуть пошкодити їх становищу або викликати дискомфорт. Деякі хочуть саботувати можливі зміни, сумніваючись, сміючись або навіть вступаючи в прямий конфлікт;

\* брак ресурсів.

Таким чином, особистісний розвиток людини - це комплексний процес вдосконалення протягом усього життя.

Йдеться про можливість впоратися з поточними подіями і подолати труднощі конкурентного середовища. Для менеджера важливо розвинути здатність бути відкритим для нових знань і досвіду, гнучкості та адаптації до мінливих умов.

Гнучкість визначається поєднанням наступних навичок:

\* точна оцінка ситуації;

\* слухайте інших;

\* ігнорувати старий досвід;

\* отримуйте задоволення, долаючи перешкоди;

\* оцінювати помилки.

Гнучкість пов'язана з відкритістю людини. Відкрита людина має наступні переваги:

\*сила переконання;

\* пробуджує довіру і відданість іншим;

\* висловлюйте свої почуття, тим самим знижуючи напругу;

\* вирішувати складні випадки;

\* встановити контакт з іншими людьми.

Прихована людина (гравець-людина) має наступні потенційні переваги:

\* цей вид ефективний, надійний;

\* будьте гнучкими;

\* вміло допомагайте іншим;

\* увага до зобов'язань;

\* ви можете змінити своє місце розташування;

\* він переслідує насамперед свої інтереси.

У людини-гравця можуть бути недоліки:

\* може викликати недовіру;

\* володіння помилковими повноваженнями;

\* привертати увагу;

\* не працює з повною ефективністю.

Самовдосконалення - це безперервний процес, а не мета.

Дії менеджера з постійним особистим саморозвитком:

- відповідає за навчання;

- прагне вивчити свої слабкі і сильні сторони;

- має час для свого розвитку;

- не боїться бар'єрів на своєму шляху;

- шукає зворотний зв'язок;

- приділяє час для самоаналізу;

- вивчає свої почуття;

- оцінює свій досвід;

- вивчає нові технології і вступає в дискусії;

- знає свій потенціал;

- прагне бути більш відкритим і на виду;

- управляє своїм професійним розвитком;

- реагує на зміни в кар'єрі.

*Навички вирішувати проблеми*

Практика менеджменту використовує три шляхи вирішення проблеми:

1) використання системного підходу;

2) підбір методів для вирішення проблеми;

3) використання всіх наявних ресурсів, що могли б допомогти у вирішенні проблеми.

Системний підхід у вирішенні проблеми полягає в здійсненні 7 послідовних кроків (табл. 1.3):

**Таблиця 1.3**

**Вирішення проблем з використанням системного підходу**

|  |  |
| --- | --- |
| **Послідовність** | **Дія** |
| Крок 1. Оцінка проблеми | 1. Виявити, які труднощі є.  2. Якщо проблема існує в роботі групи, то необхідно вирішити, як організувати спільну роботу для її вирішення. |
| Крок 2. Визначення цілей з оцінки проблеми | 1. Сформулювати ясно і чітко, чого треба досягти. 2. Схвалити мету усіма працівниками. |
| Крок 3. Визначення критеріїв оцінки проблеми | 1. Визначити спосіб оцінки дій:  а) як визначити досягнення цілей;  б) як визначити ефективність спільної роботи робочої групи.  2. Визначити витрати зусиль (часу) для виконання завдання. |
| Крок 4. Збір інформації | 1. Збір факторів, думок, ідей з цієї проблеми.  2. Використання методів збору і надання інформації.  3. Визначення можливих альтернатив.  4. Оцінка сильних і слабких сторін вирішення проблеми. |
| Крок 5. Планування | 1. Прийняття рішень про те, що повинно бути зроблено.  2. Визначення плану конкретних практичних кроків по виконанню дії робочої групи. |
| Крок 6. Виконання | Проведення практичної роботи з виконання планових заходів. |
| Крок 7. Аналіз дій для їх покращення | 1. Оцінка успішної роботи.  2. Встановлення причин невдач. |

Таким чином, системний підхід до вирішення проблем є знаряддям пристосованим до гнучкого використання. На будь-якій стадії можна повернутися на кілька кроків і уточнити відповідність методів роботи і конкретних завдань вирішення проблеми. Для вирішення проблем, менеджер використовує методи:

1. Інструктивний метод полягає в тому, що для вирішення проблеми, менеджер приймає рішення відповідно до інструктивних вказівок вищого керівництва.

2. Ініціативний метод вимагає повної свободи дій, але в певних межах. Тут менеджер оцінює переваги ряду можливих рішень і вибирає з кількох добре відпрацьованих альтернативних дій ті, які найкраще підходять до цієї проблеми.

3. Адаптивний метод заснований на розробці творчого рішення.

4. Інноваційний метод, який є сучасним інструментом та найбільш складним та вимагає зовсім нового підходу, нових уявлень.

Сучасні проблеми потребують створення нових технологій і винахідництва.

Менеджер, який має навички вирішувати проблеми, виконує наступні дії:

- завжди вирішує проблеми;

- підбирає необхідні методи;

- використовує системний підхід;

- чітко встановлює відповідальних за проблему;

- визначає цілі кожного працівника;

- встановлює критерії для визначення успіху;

- вміло аналізує інформацію;

- ефективно планує роботу;

- приділяє час для аналізу виконаної роботи;

- ефективно координує роботу підлеглих.

Кожен менеджер повинен вміти вирішувати проблеми, але навички вирішення проблем високого рівня необхідні там, де необхідно адаптуватися до обставин, що змінюються і проявляти інноваційний підхід.

*Творчість та здатність до інновацій*

У кожної людини завжди спостерігаються різні, постійно змінні комбінації характеристик фізичного, психологічного та інтелектуального стану, що пов'язано з біоритмами людини. Інноваційні якості особистості складаються в постійному пошуку нових рішень; умінні прогнозувати і передбачати результати діяльності; відсутність страху ризику. З цим дуже пов'язаний високий творчий потенціал.

Творчість - це діяльність, спрямована на створення нових культурних і матеріальних цінностей.

Творча людина - це людина, яка самостійно створює щось нове, оригінальне.

Але є фактори, які обмежують або зводять нанівець творчі здібності менеджера. Основними з них можуть бути: лінь; стійкі навички в манерах і мисленні; надлишкова напруженість від невпевненості; ослаблена цілеспрямованість; недостатні наявні можливості.

Творчі рішення проблем вимагають наявності досвіду роботи та особливих навичок, які розробляються в такій послідовності (табл. 1.4):

**Таблиця 1.4**

**Творчі рішення проблем**

|  |  |
| --- | --- |
| **Послідовність** | **Дія** |
| Крок 1. Вивчення проблеми | 1. Провести дослідження.  2. Налаштуватися на завдання з інтелектуальної та емоційної точки зору.  3. Встановити цілі і критерії їх досягнення. |
| Крок 2. Розробка новаторської ідеї | 1. Коротко викласти проблему.  2. Обговорення проблеми методом «мозкового штурму».  3. Приведення всіх ідей в логічний порядок. |
| Крок 3. Вибір ідеї | 1. Відхилити неприйнятні ідеї на основі логіки, а не емоцій.  2. Визначити реальність ідеї серед інших можливостей.  3. Створення творчої групи. |
| Крок 4. Планування нововведення | 1. Визначити роль кожного виконавця в загальній системі.  2. Конкретизувати впровадження інновацій в рамках всієї роботи. |
| Крок 5. Взаємозв’язок та аналіз | 1. Регулярний аналіз досягнутих успіхів.  2. Зміна цілей і планів. |

Менеджер з творчим підходом до справи має такі риси:

- цінує творчий підхід в підлеглих;

- приймає рішення в умовах невизначеності;

- вірить в творчі здібності підлеглих;

- наполегливий у виконанні завдань;

- відчуває потребу в змінах;

- надає перевагу новаторським рішенням;

- вирішує проблему систематизації;

- використовує метод «мозкової атаки»;

- здатний керувати творчою групою;

- прагне вчитися на помилках, йде на ризик.

*Уміння навчати*

Менеджер повинен проявляти занепокоєння про підвищення компетентності підлеглих і на цій основі - просувати їх по службі. Більш розвинута людина має високі результати роботи, має велику життєву енергію і створює сприятливий клімат в колективі. З цієї точки зору менеджер є і викладачем, який постійно розвиває і виховує підлеглих. Вихідним матеріалом для навчання стають реальні поточні виробничі питання, які відображають стан щоденного виконання завдань. Ефективними методами навчання підлеглих є:

- проведення співбесід;

- консультації;

- удосконалення майстерності;

- обговорення конкретних проблем;

- обговорення і планування кар'єри;

- самопідготовка;

- тренування;

- освоєння нових завдань.

У міру того, як працівники вчаться і розвиваються, вони самі встановлюють собі стандарти роботи і контролюють їх виконання.

Менеджер, який вміє навчити інших, характеризується такими рисами:

- звертає увагу на роль навчання в роботі групи;

- створює в колективі позитивне ставлення до навчання;

- допомагає аналізувати потребу працівників у навчанні;

- дає всі складні доручення, а при необхідності надає допомогу;

- систематично оцінює роботу підлеглих, знає сильні і слабкі сторони;

- визначає потенціал підлеглих;

- допомагає підлеглим планувати розвиток кар'єри;

- застосовує заходи усунення морального зносу;

- систематично консультує працівників з виконання завдань;

- використовує всі можливості для розвитку майстерності в процесі роботи.

*Висока здатність впливати на оточуючих*

Менеджери повинні вміти впливати на оточуючих шляхом створення гарного першого враження, розвитку взаєморозуміння, досягнення довіри і прояви турбот до оточуючих. Це особливо необхідно менеджерам з персоналу в комерційній роботі під час закупівель і продажу товарів та ведення переговорів. Факторами впливу на оточуючих є:

1. Одяг і зовнішній вигляд.

2. Уміння тримати себе твердо і впевнено.

3. Поведінка.

4. Особисте спілкування.

5. Винагорода.

Поведінка менеджера відіграє ключову роль в питаннях впливу на оточуючих. Менеджери, які говорять невиразно і непереконливо сприймаються як невпевнені.

Впевненість в собі - це якість, яке демонструє оточуючим чіткість поглядів і конкретність позиції людини. Впевнений в собі менеджер реалізує право вільно висловлювати свою точку зору, поважати при цьому права інших людей. Менеджер, який впевнений в собі, має такі переваги:

• відчуває себе сильнішим;

• частіше досягає того, до чого прагне;

• покращує відносини з оточуючими;

• прискорює процес прийняття рішень;

• знаходить можливість спільно вирішувати проблеми.

Встановлення хороших відносин з іншими людьми є характерною рисою дійсної впливовості. Створення взаєморозуміння - це здійснення контакту з іншою людиною, не зменшуючи при цьому почуття власної цілісності.

Винагорода - це не тільки матеріальне стимулювання або заохочення. Вона може бути моральною. Менеджер, який прагне досягти високої впливовості, повинен уникати несхвалення дій підлеглих, використовувати позитивне підкріплення їх поведінки навіть при виникненні труднощів і невдач.

У своїй практичній діяльності менеджери використовують методи управлінського впливу на підлеглих, використовуючи сильні і слабкі підходи. Основними з них є:

• видання ясних і чітких наказів та розпоряджень;

• переконання - звернення до логіки, почуття особистої зацікавленості або лояльності іншої людини;

• загрози засновані на тому, що страх іноді є гідним мотивом і на короткий час може давати результати, але почуття образи може посилюватися і негативно впливати на самого менеджера;

• прохання - це спроба викликати до себе кращі якості особистості іншої людини і забезпечення собі співчуття. Прохання можуть мати позитивний результат лише тоді, коли між менеджером і підлеглим діють хороші відносини;

• вимоги - це використання правил субординації, щоб доручити працівникові виконувати конкретне завдання. Цей метод демонструє повагу до іншої людини.

Чіткі вказівки повинні надаватися не в різкій і грубій формі, щоб не викликати образу підлеглого.

Таким чином, впливовість - це властивість заслуговувати довіру людей. А ключовим фактором є їх розуміння. Менеджер, який вміє впливати на інших людей, має такі якості:

- цінує підлеглих;

- розуміє процес впливу;

- використовує методи впливу;

- чітко і коротко викладає свої думки;

- впевнений в собі;

- встановлює хороше взаєморозуміння з іншими;

- дає чіткі розпорядження;

- здійснює винагороду за відповідну поведінку;

- прислухається до інших.

Таким чином, менеджеру необхідно мати такі особисті якості:

- спрагу до знань та творчий підхід до роботи;

- повна впевненість в собі та відданість справі;

- психологічні здібності впливати на людей;

- комунікабельність і почуття успіху;

- емоційну врівноваженість і стресостійкість;

- відкритість, гнучкість і легку пристосованість до змін;

- ситуаційне лідерство й енергію особистості в підприємництві;

- внутрішню потребу до саморозвитку і самоорганізації;

- схильність до успішного захисту від нападу;

- відповідальність за діяльність і за прийняті рішення;

- потреба працювати в колективі і з колективом.

**Питання для закріплення матеріалу**

1. Причини виникнення самоменеджменту.

2. Основна мета самоменеджменту та його переваги.

3. Ідеї різних вчених в розкритті цільових орієнтирів самоменеджменту.

4. Фактори, що впливають на навички та здібності менеджера.

5. Обмеження, які впливають на успіх кар'єри.

6. Критерії ефективного самоменеджменту.

**ТЕМА 2. ВИЗНАЧЕННЯ ЦІННІСНИХ ОРІЄНТИРІВ ОСОБИСТОСТІ**

**2.1. Життєва позиція особистості: активна, проактивна, реактивна, пасивна.**

**2.2. Ключові принципи визначення особистісних цілей менеджера. Загальні обмеження при виборі цілей.**

**2.3. Професійне і кар'єрне зростання. Планування ділової кар'єри менеджера.**

**2.1. Життєва позиція особистості: активна, проактивна, реактивна, пасивна**

Дослідження життєвої позиції особистості відображено в працях А. Архангельського [11], В. Єфімова [42], В. Маркіна [43], І. Хобта [141] та ін.

Життєва позиція особистості проявляється одним з ключових компонентів свідомого життєвого шляху людини. Підхід до власної життєвої позиції зумовлюється наявністю умов для вільного соціального та морального самовизначення особистості, достатньо високий рівень зрілості особистості як соціальної, так і психологічної, а також підйому її до рівня соціального суб'єкта, тобто свідомого творця свого життя. Пошук особисто себе, свого місця в житті відбувається за допомогою знаходження сенсу буття, яке в свою чергу передбачає усвідомлення свого призначення, визначеного психофізіологічними особливостями (темперамент, природні схильності, талант) та соціокультурними утвореннями.

Процес самовизначення є також свідченням активності особистості, її здатності до самореалізації, саморегуляції, до формування та здійснення себе як суб'єкта діяльності.

Самореалізація - це прагнення людини повністю реалізувати себе, тобто максимальне використання людиною всіх якостей, якими наділила його природа.

Можна сказати, що це найвища точка розвитку людини, коли вона являє собою зрілу особистість, що здійснює продумані, вірні вчинки, які високо цінуються суспільством і відкриває шлях до щасливого існування в реальності, усвідомлення сенсу життя і придбання мудрості.

Переваги самореалізації:

- дозволяє пізнати себе, з'ясувати всі свої позитивні і негативні якості і максимально вигідно їх використовувати;

- допомагає знайти сенс існування, позбутися від туги, нудьги і депресії;

- допомагає любити і цінувати себе, позбутися від почуття «непотрібності» і самотності.

У процесі самореалізації, можливо, виявити якості характеру і таланти, які раніше були як би «заморожені», а в процесі діяльності проявилися в повній мірі. Тобто, самореалізація - це спосіб глибше пізнати себе.

Самореалізація стрімкими темпами рухає людину вперед, допомагає їй розвиватися і вдосконалюватися, ніколи не зупиняючись на досягнутому результаті, оскільки ресурси кожної людини практично безмежні.

Саморегуляція - це управління своїм психоемоційним станом, яке досягається шляхом впливу людини на самого себе за допомогою слів, уявних образів, управління м'язовим тонусом і диханням. Прийоми саморегуляції можна застосовувати в будь-яких ситуаціях.

Природні прийоми регуляції організму є одними з найбільш доступних способів саморегуляції:

- сміх, посмішка, гумор;

- роздуми про хороше, добре, приємне;

- різні рухи типу потягування, розслаблення м'язів;

- спостереження за пейзажем;

- розгляд квітів в приміщенні, фотографій, інших гарних або дорогих для людини речей;

- купання (реальне або уявне) в сонячних променях;

- вдихання свіжого повітря;

- висловлювання похвали, компліментів і ін.

Активність особистості безпосередньо пов'язана з рівнем її свідомості і самосвідомості, з умінням адекватно оцінювати свої реальні можливості.

Самосвідомість - це усвідомлення людиною своїх дій, почуттів, думок, мотивів поведінки, інтересів, свого положення в суспільстві.

У формуванні самосвідомості істотну роль грають відчуття людиною свого власного тіла, рухів, дій.

У дослідженні В. Соколова проблема активної життєвої позиції розглядається в єдності з комплексним вивченням особливостей розвитку моральної цілісності особистості. У зв'язку з цим життєва позиція в узагальненій формі визначається автором як певним чином організована єдність духовного і практичного. У духовному вона детермінована всією системою переконань особистості, провідними рисами її характеру і силою волі, психологічними особливостями. Основою життєвої позиції особистості виступають її ціннісні орієнтації. Аксіологічний аспект життєвої позиції визначає вибір особистістю цілей, дій, готовність, інтенсивність спрямованості, до них зумовлені найбільш прийнятні способи досягнення цих цілей, оцінюються результати дій. Активна життєва позиція, зазначає автор, є ядром цілісності особистості та її найбільш достовірним критерієм. Як вважає В. Соколов, в теоретичному плані і особливо в конкретно соціологічному аналізі життєвої позиції людей необхідно враховувати ту обставину, що вона може проявлятися у всіх сферах життєдіяльності: трудової, політичної, соціальної, побутової, у сфері культури, пізнання. Активна життєва позиція виступає у вигляді будь-якої окремої, одиночної позиції: наукової, естетичної. Ці окремі позиції, з одного боку, визначаються тими ж критеріями, що і загальна позиція особистості, з іншого боку, відрізняються характерними особливостями, зумовленими конкретною областю їх прояву. Однак у всіх випадках одиночна позиція є виразом загальної, яка і визначається поняттям «активна життєва позиція» [116].

За життя людини активна життєва позиція визначається, в силу особливості характеру. Місія закладена в підсвідомість, вчинки інтуїтивно підпорядковані до неосмисленої місії. Девіз - робимо, а там розберемося чи треба заварити кашу, а там вже як-небудь розсьорбати. Найчастіше одні заварюють а розсьорбувати доводиться іншим. Вчимося, тільки тоді, коли явно вже відчуваємо, що знань не вистачає. Це типове для підприємця, інакше, якби підприємець знав наперед всі труднощі, навряд чи він ризикнув заварювати кашу. Вихід: осмислити особисту місію і вийти на проактивну життєву позицію. Активна життєва позиція природна, з неї починають більшість успішних людей в процесі переходячи в проактивну позицію.

Проактивна життєва позиція - має чітке усвідомлення своєї особистої місії і цілей для реалізації особистої місії. Спочатку вчуся, потім застосовуючи знання і продумуючи на потім (плануючи) - реалізую план життя. Стикаючись з невеликими непередбаченими труднощами, які обов'язково осмислюю і враховую на майбутнє. Девіз - робимо все сплановано (не спонтанно), тільки те, що збігається з моєю особистою місією і цілями. Ця позиція не з'являється спочатку, частіше народжується з природно активної життєвої позиції до 30 річного віку.

Реактивна життєва позиція - особистої місії немає ні в свідомості, ні в підсвідомості - від частини, є залишки або зачатки відповідальності. Якщо вже щось в житті відбувається, то робляться відповідально дії різного зусилля (поки грім не вдарить, мужик не перехреститься).

Девіз - роблю тільки тоді, коли виникає потреба. Якщо справа якось вирішиться, то і Слава Богу - вчитися і аналізувати немає часу (насправді просто лінь).

Пасивна життєва позиція - особистої місії немає ні в свідомості ні в підсвідомості, відповідальність за щось так само відсутня. На будь-які події нічого не роблю, завжди знаходжу причини, щоб не реагувати. Як правило, у всіх особистих невдачах, а невдачі тільки і супроводжують життя такої людини, всі навколо винні. Такі люди кажуть: «Від мене в цьому світі нічого не залежить» або «За нас все вже давно вирішили». В цьому якраз і проявляється пасивність людини. Адже невдахами стають не від відсутності удачі, а, скоріше, від відсутності звички діяти проактивно.

**2.2. Ключові принципи визначення особистісних цілей менеджера.**

**Загальні обмеження при виборі цілей**

Мета - це те, до чого прагнуть, що необхідно здійснити [81].

Постановка цілей вимагає чітко і в точних формулюваннях висловлювати наші явні і приховані потреби, інтереси, бажання і зорієнтувати наші дії на досягнення цієї мети.

Постановка мети означає погляд в майбутнє, свідоме здійснення своїх дій, концентрацію своїх сил на активності того, що повинно бути досягнуто.

Таким чином, мета описує кінцевий результат.

Значення вміння правильно поставити життєві цілі важко переоцінити, тому що правильна постановка мети визначає життя людини, шлях, по якому вона буде йти.

Навіщо потрібно ставити собі цілі?

Встановлення цілей дозволяє визначити, чи важливо те, що Ви робите.

Не маючи мети, люди, як правило, витрачають сили і час на дурниці.

Над людьми, які не мають чітких особистісних цілей, зазвичай, панують вимоги часу.

А встановлення цілей допомагає відгороджувати себе від вимог, пропонованих ситуацією або іншими людьми, і домагатися здійснення тих цілей, які важливі для нас особисто.

Тому кажуть, що постановка цілей - це усвідомлення того, куди ми хочемо прийти і куди ми потрапити не хочемо, щоб не опинитися там, куди нас хочуть привести інші люди.

Дуже важливо, якомога раніше визначити свої цілі, розпізнати свої можливості, розвивати їх, використовувати шанси і відповідати за своє майбутнє.

Активна і відповідальна життєва позиція при цьому є запорукою успіху, особливо для керівника.

Процес постановки цілей включає три етапи:

1) перший етап - визначення мети: чого я хочу?

2) другий етап - ситуаційний аналіз: що я можу?

3) третій етап - формулювання мети: до чого я конкретно прагну.

*Розглянемо I етап процесу постановки цілей* - визначення цілей. Для визначення цілей необхідно задати собі такі питання:

1) Яких цілей ви хочете досягти в житті?

2) Чи сумісні вони між собою?

3) Чи існує головна, вища мета, чи визначені проміжні цілі на шляху до головної?

4) Чи знаєте Ви, що Ви самі зможете зробити для досягнення мети (сильні сторони) і над чим ще потрібно працювати (слабкі сторони)? Основний принцип визначення цілей - це ясність мети. Це передумова успіхів у професійному та особистому житті. Деякі люди настільки активно втягуються в процес виконання завдань, що втрачають уявлення про зміст своєї діяльності.

Другий найважливіший принцип постановки цілей - реалістичність цілей. Потрібно ставити реальні цілі, тобто, такі, які можуть бути втілені в конкретні дії.

Розглянемо деякі приклади формулювання цілей (табл. 2.1):

**Таблиця 2.1**

**Приклади формулювання цілей в діяльності організації**

|  |  |
| --- | --- |
| **Міжфункціональна сфера** | **Ціль** |
| Маркетинг | Вийти на 1 місце з продажу продукції на ринку |
| Виробництво | Досягти найвищої продуктивності праці при виробництві всіх або певних видів продукції |
| Наукова та інноваційна робота | Підтримувати конкурентоспроможність і інноваційність (постійне оновлення) продукції, що випускається |
| Фінанси | Зберігати і підтримувати на необхідному рівні всі види фінансових ресурсів |
| Персонал | Забезпечити умови, необхідні для розвитку творчого потенціалу працівників і підвищення рівня задоволеності і зацікавленості |
| Людина, як особистість | Я хочу бути щасливим.  Я хочу мати хороші відносини зі своїми співробітниками.  Я хочу вести більш здоровий спосіб життя. |

Наведені приклади формулювання мети вказують на область, в якій Ви хочете досягти успіху, і на спільну мету, але вони не конкретні і не пов'язані з часом (терміном виконання).

Цілі, які сформульовані в загальному вигляді, як правило, залишаються лише намірами, тому що таке формулювання не показує, що потрібно зробити, щоб досягти успіху. Головна мета діяльності комерційних організацій - отримання прибутку.

Щоб досягти мети, їх необхідно конкретизувати за допомогою питання: «Як цих загальних цілей можна досягти?», а також вони мають бути чітко розписані в часі. Приклади постановки цілей наведені в табл. 2.2.

**Таблиця 2.2**

**Приклади постановки цілей**

|  |  |
| --- | --- |
| **Як не можна встановлювати цілі:** | **Як встановлювати цілі:** |
| Я хочу вести більш здоровий спосіб життя | З наступного дня я кидаю палити!  Я буду ходити на роботу пішки!  Два рази на тиждень я буду бігати по 30 хв.! |
| Я хочу краще контактувати зі своїми співробітниками | Я хочу для кожного співробітника зарезервувати 1 годину додаткового часу в тиждень, щоб поговорити  на особисті і професійні теми |

II етап визначення особистих цілей - диференціація в часі життєвих цілей. Тут ви повинні усвідомити, до чого ви будете прагнути в найближчі роки, а також з якими подіями ви будете мати справу в найближчі 20 років вашого особистого часу. При цьому необхідно брати до уваги оточуючих з вашого найближчого оточення (дітей, батьків, начальників, друзів), їх і свій вік.

Умови визначення особистих цілей:

1) Розробка загальних уявлень про життєву позицію.

2) Диференціація в часі життєвих цілей.

3) Розробка провідних уявлень в професійній сфері.

4) Інвентаризація цілей.

Для цього необхідно проаналізувати:

1) Як протікало донині ваше життя?

2) У чому були ваші найбільші успіхи? Які були невдачі? У професійній сфері або особистому житті?

3) Як ви уявляєте собі своє майбутнє?

4) До якого віку ви хотіли б дожити?

5) Чого ви хочете досягти?

6) Які стреси або ураження можуть вас підстерігати?

Події, з якими вам, можливо, доведеться зіткнутися в найближчий час:

- закінчення університету;

- шлюб;

- народження дитини;

- оформлення дитини в дитячий садок, школу;

- досягнення дитиною повноліття;

- вихід на пенсію батьків;

- вихід на пенсію безпосереднього начальника;

- вивільнення вкладених коштів.

Цей часовий період ставить ваші бажання і цілі у взаємозв'язок з іншими важливими датами з життя людей вашого особистого оточення. У цьому випадку говорять про кроки цілепокладання:

1) формулювання перспективної мети і визначення засобів її реалізації через постановку конкретних цілей;

2) вибір конкретної мети з декількох. Критерії пріоритетності мети - моральність, перспективність, реалістичність;

3) формулювання конкретної мети і встановлення критеріїв її досягнення. Оцінка мети по SMART-критеріям: конкретна, яка вимірюється, значима, досяжна в часі;

4) визначення реалістичних і оптимальних шляхів досягнення мети.

**Таблиця 2.3**

**Часовий ряд для визначення особистих цілей**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Рік** | **Особистий вік** | **Вік оточуючих** | | | | | **Особливі події** |
| **Мати** | **Батько** | **чоловік**  **(жінка)** | **дитина** | **Начальник** |
| 2016 | 20 років | 45 років | 50 років |  |  |  | срібне весілля |
| 2017 |  |  |  | 30 років |  |  |  |
| 2018 |  |  |  |  | 6 років |  | іде до школи |
| … |  |  |  |  |  |  |  |
| … |  |  |  |  |  |  |  |
| 2022 |  |  |  |  |  | 65 років | на пенсії |
| … |  |  |  |  |  |  |  |
| … |  |  |  |  |  |  |  |

На наступному, III етапі, ви повинні визначити бажані цілі на найближче і віддалене майбутнє:

1) довгострокові цілі, тобто, чого хочете досягти в цьому житті?

2) середньострокові цілі (наприклад, на 5 років);

3) короткострокові цілі - чого хочете досягти вже в найближчий рік.

При цьому необхідно виділити свої професійні орієнтири, а саме: чим би ви охоче займалися в професійному відношенні, якби могли вільно вибирати службове становище, функції, звання, галузь, організацію або інститут?

Ваш професійний орієнтир є ключем до вашого професійного та особистого успіху, оскільки він:

- підсилює мотивацію;

- направляє в певне русло професійні прагнення;

- є керівництвом для наступної діяльності.

IV етап знаходження особистих цілей - це інвентаризація цілей.

Для інвентаризації цілей необхідно скласти список всіх ваших цілей і виділити найважливіші позиції - тобто ті життєві цілі (особисті і професійні), яких ви хочете досягти.

*Етап ІІ. Ситуаційний аналіз*

Ситуаційний аналіз дозволяє виявити Ваші сильні і слабкі сторони і визначити, які Ваші якості Ви могли б розвивати і над чим вам необхідно ще працювати.

Етапи ситуаційного аналізу:

1) аналіз по основних напрямках роботи, про особисте та професійне середовище;

2) особистий баланс успіхів і невдач;

3) сильні і слабкі сторони;

4) аналіз «мета - засіб».

Для того, щоб визначити свої сильні і слабкі сторони, необхідно скласти баланс успіхів і невдач.

Для цього необхідно виявити ваші успіхи в роботі та особистому житті, а також ті здібності, знання, досвід, які необхідні для досягнення цих успіхів, за такими критеріями:

1. Спеціальні знання:

- професійні знання;

- знання менеджменту, самоменеджменту;

- спеціальні виробничо-економічні знання;

- ерудиція;

- контакти і зв'язки.

2. Особисті якості:

- фізичні дані;

- вміння тримати себе, бути завжди у формі, активність;

- витримка, комунікабельність;

- вміння слухати, інтуїція, пристосованість, готовність прийти на допомогу, сприйнятливість до критики, самокритика.

3. Здібності:

- пробивна сила;

- вміння переконувати;

- вміння розподіляти обов'язки;

- вміння стимулювати і мотивувати працю окремих людей і колективу.

4. Інтелектуальні здібності:

- творчий потенціал, логічне мислення.

5. Робочі прийоми:

- методика роботи, організація праці;

- техніка ведення дискусій, переговорів.

Таким способом ви складаєте баланс особистих успіхів, в якому вказуєте свої найбільші успіхи і досягнення, а також ваші здібності, які були для цього необхідні.

Наступним кроком слід скласти особистий негативний баланс, в якому вказуєте, відповідно ваші найбільші невдачі, а також ті здібності, яких вам не вистачало, і як ви їх подолали?

Ви повинні ясно уявити свої слабкості, щоб використовувати заходи щодо подолання своїх недоліків.

Для виявлення сильних і слабких сторін необхідно згрупувати Ваші переваги і недоліки і виділити 2-3 найважливіші сильні і слабкі сторони. Таке визначення особистих якостей є передумовою для планування подальших заходів для досягнення цілей.

*Етап ІІІ. Формулювання цілей*

Зміст встановлення цілей полягає в тому, щоб сконцентрувати свою увагу на бажаних результатах.

Добре коли певна мета характеризується як «дещо, пов'язане з часом і вимірюється» [26].

Формулювання цілей передбачає фіксацію термінів їх виконання і очікуваних результатів.

Тобто, кожна мета має сенс тільки тоді, коли встановлені терміни її втілення і сформульовані бажані результати.

Формулювати мету необхідно:

- конкретно;

- з прив'язкою до термінів;

- так, щоб вона мала одиницю виміру. Існують загальні недоліки при виборі цілей:

1. Недолік реалізму.

2. Невизначені тимчасові рамки.

3. Відсутність вимірності.

4. Неефективність.

5. Недолік спільної зацікавленості.

6. Конфлікти з іншими.

7. Недолік інформованості.

8. Використання в якості покарання.

9. Недолік аналізу.

**2.3. Професійне і кар'єрне зростання. Планування ділової кар'єри менеджера**

Професійне зростання - зростання професійних знань, умінь і навичок, визнання професійним співтовариством результатів праці, авторитету в конкретному виді професійної діяльності.

Посадове зростання - зміна посадового статусу людини, його соціальної ролі, ступеня і простору посадового авторитету.

Кар'єра - результат усвідомленої позиції і поведінки людини в трудовій діяльності, пов'язаний з посадовим чи професійним зростанням. Термін «кар'єра» має багато значень. Він походить від латинського carrus - віз, візок і італійського слова carriera - біг, життєвий шлях. Найпопулярніше визначення «кар'єра» - просування вперед по один раз обраному шляху діяльності, а саме, отримання більших повноважень, більш високого статусу, престижу, влади, грошей. «Зробити кар'єру», означає домогтися престижного положення в суспільстві і високого рівня доходу.

Кар'єра це не тільки просування по службі. Можна говорити про кар'єру, як про рід занять, діяльність.

Ділова кар'єра - поступове просування особистості, пов'язане з ростом професійних навичок, статусу, соціальної ролі і розміру винагороди.

Починається ділова кар'єра з формування суб'єктивно усвідомлених власних суджень працівника про своє трудове майбутнє, очікуване самовираження і задоволення працею.

В процесі реалізації кар'єри важливо забезпечити взаємодію всіх видів кар'єри.

Види ділової кар'єри:

1) Внутрішньоорганізаційна кар'єра передбачає проходження всіх ступенів кар'єрного зростання (навчання, надходження на роботу, професійний ріст, підтримка і розвиток індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію) у рамках однієї організації. Ця кар'єра може бути спеціалізованою і неспеціалізованою.

2) Міжорганізаційна кар'єра передбачає, що працівник проходить всі щаблі кар'єрного росту в різних організаціях. Вона може бути спеціалізована й неспеціалізована.

- спеціалізована кар'єра відрізняється тим, що працівник етапи своєї професійної діяльності проходить в рамках однієї професії. При цьому організація може залишатися однією і тією ж або змінюватися.

- неспеціалізована кар'єра передбачає, що в різні етапи свого професійного шляху працівник проходить в якості фахівця, що володіє різними професіями, спеціальностями. Організація при цьому може як змінюватися, так залишатися тією ж.

Типи ділової кар'єри:

1. Вертикальна кар'єра передбачає підйом з одного ступеня структурної ієрархії на іншу. Відбувається підвищення по посаді і супроводжується зростанням оплати праці.

2. Горизонтальна кар'єра - тип кар'єри, який передбачає переміщення в іншу функціональну область, розширення завдань або зміну службової ролі в рамках одного рівня структурної ієрархії, супроводжувані збільшенням оплати праці.

3. Ступенева кар'єра - тип кар'єри, який поєднує елементи вертикальної та горизонтальної кар'єри. Ступінчаста кар'єра зустрічається досить часто і може приймати як внутрішньоорганізаційні, так і міжорганізаційні форми.

4. Прихована (доцентрова) кар'єра - тип кар'єри найменш очевидний для оточуючих, що передбачає рух до ядра, до керівництва організації. Прихована кар'єра доступна обмеженому колу працівників, як правило, які мають великі ділові зв'язки поза організацією.

На практиці існує велике різноманіття варіантів кар'єри, які базуються на чотирьох основних моделях:

«Трамплін». Підйом по службових сходах відбувається, тоді коли займають більш високі і краще оплачувані посади (рис. 2.1).

Керівник

Зам.кер-ка

Нач.відділу

Нач.ділянки

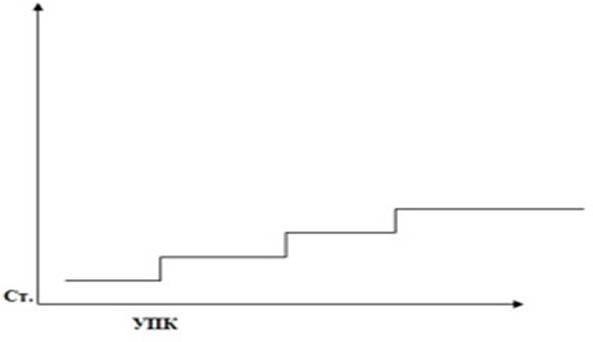
Працівник

Пенсіонер

***Рис. 2.1. Цільова кар'єра ( «Трамплін»)***

Цільова кар'єра - співробітник раз і назавжди вибирає професійний простір, планує відповідні етапи свого просування до професійного ідеалу і прагне до його досягнення.

На певному життєвому етапі працівник займає занчно вищу для нього посаду і намагається щодуху втриматися на ній протягом тривалого часу. Пізніше, відбувається стрибок з «трампліна» - вихід на пенсію. Ця кар'єра найбільш характерна для керівників періоду застою, коли багато посад займалися одними й тими ж людьми протягом 20-25 років. З іншого боку, дана модель є прикладом для фахівців і службовців, які не встановлюють перед собою цілей просування по службі в силу ряду причин - особистих інтересів, невисокого завантаження, гарного колективу - працівника влаштовує посада і він готовий залишатися на ній до відходу на пенсію .

«Драбина». Кожна ступінь службової драбини являє собою певну посаду, яку працівник займає певний час (не більше 5 років) (рис. 2.2). Цього терміну достатньо, щоб утримати нову посаду і пропрацювати з повною віддачею. Така кар'єра називається монотонною.

***Рис. 2.2. Монотонна кар’єра («Драбина»)***

Монотонна кар'єра - працівник намічає раз і назавжди бажаний професійний статус і досягнувши його не прагне до кар'єрного просування в організаційній ієрархії навіть при наявності можливостей поліпшення свого соціально-професійного і матеріального становища.

Спіральна кар'єра - працівник мотивований до зміни видів діяльності і в міру їх освоєння просувається по щаблях організаційної ієрархії.

Головна перевага цієї моделі - можливість вивчити всі функції діяльності та управління, що стане в нагоді на наступній вищій посаді. Ця модель характерна для японської моделі, так як вони пов'язують себе не тільки з окремою професією, а й з майбутнім всієї фірми.

«Роздоріжжя». Коли після певного періоду роботи проводиться атестація (комплексна оцінка персоналу) і за результатами приймається рішення про підвищення або переміщення працівника (рис. 2.3). Це схоже на американську модель, що характерна для сумісних компаній, вона називається швидкоплинною кар'єрою.

Швидкоплинна кар'єра - переміщення з одного виду діяльності в інший відбувається стихійно, без видимої логіки.

Заступник керівника

Керівник підрозділу

Начальник відділення

Керівник дільниці

***Рис. 2.3. Швидкоплинна кар'єра ( «Роздоріжжя»)***

Для планування кар'єри важливо знати наступне:

1. При формулюванні своїх цілей Ви повинні пам'ятати про такі аспекти як фізичний стан, здоров'я, оскільки вони є неодмінною умовою активного життя, успішного самоменеджменту та кар'єри.

2. Для цього необхідно передбачати в своїх планах (річних, місячних, тижневих, денних) спортивні заходи: гімнастику, плавання, лижі, футбол, заняття йогою та інше.

3. Не слід забувати, також, про самоосвіту, підвищення кваліфікації та про свою культурну освіту.

4. Не беріть на себе занадто багато, тому що нереальні завдання дають мало шансів бути виконаними.

Встановлювати собі конкретні короткострокові цілі, узгоджені з вашими довгостроковими, глобальними цілями, необхідно тому, що на шляху до виконання довгострокових цілей іноді ми стикаємося з впливом зовнішніх умов. Тому, поряд із загальними цілями, важливо, з точки зору психологічної мотивації, ставити перед собою і короткострокові, коли досягаються проміжні цілі і досягати проміжних успіхів.

Ваші особисті цілі з часом можуть змінюватися. Тому необхідно регулярно переглядати свої цілі, перевіряти, чи зберегли вони свою актуальність для Вас зараз.

Переоцінка Ваших цілей може відбутися у зв'язку зі зміною навколишнього оточення під впливом ряду факторів, наприклад таких:

- зміна якості життя;

- фінансові та економічні кризи;

- безробіття;

- зміна екологічної обстановки;

- природні катаклізми, стихійні лиха;

- вартість енергоресурсів, комунальних платежів та ін.

Переоцінка Ваших цілей може відбутися також у зв'язку зі зміною Вашої внутрішньої особистої системи цінностей.

Щоб досягти високого рівня управління, менеджеру необхідно увійти в курс діяльності організації і освоїти методи та прийоми керівництва, функції управління (рис. 2.4).

Навчання та розвиток персоналу



Процес прийняття рішень

Мотивація

Контроль

Керівництво

Найм персоналу

Правила для виконавців

КЕРІВНИК

Психологія

Планування

Організація діяльності

Влада

Делегування та постановка задач

Управлінські комунікації

***Рис. 2.4. Прийоми ефективного керівництва менеджера***

Для того щоб зробити хороший план професійного розвитку на певний період, необхідно перш за все відповісти і письмово зафіксувати відповіді на наступні питання:

1. Які цілі ви перед собою ставите на певний період?

2. Які завдання ви перед собою ставите на цей період?

3. Які ваші плани, пріоритети?

4. Що ви маєте намір зробити для виконання цих планів?

Переваги планування кар'єрного зростання:

1. Перш за все, це особистий план людини, який необхідний їй для ретельного обмірковування і планування власних цілей, а також способів їх досягнення і реалізації.

2. Планування допомагає краще розібратися в самому собі, своїх бажаннях і прагненнях.

3. Планування дозволяє звітувати перед самим собою і контролювати свою роботу.

4. Планування весь час нагадує і не дає забувати про мрію!

План професійного розвитку допомагає у взаєминах з керівником в частині підготовки звітів про виконану роботу, під час обговорення виконаної роботи з керівником і постановці цілей на наступний період. Даний план може стати ефективним інструментом особистого та професійного зростання і розвитку, а також базисом і відправною точкою для проведення регулярних оцінок і атестацій співробітників.

**Питання для закріплення матеріалу**

1. Змістовний підхід до життєвої позиції особистості.

2. Девіз активної, проактивної, реактивної і пасивної життєвої позиції.

3. Етапи процесу постановки цілей.

4. Принципи знаходження цілей.

5. Умови визначення особистих цілей.

6. Визначення бажаних цілей на майбутнє.

7. Проведення інвентаризації цілей.

8. Етапи ситуаційного аналізу.

9. Формулювання цілей.

10. Професійне і кар'єрне зростання.

11. Види і типи ділової кар'єри.

12. Моделі ділової кар'єри.

13. Планування кар'єри та реалізація мети кар'єри.

**ТЕМА 3. ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА**

**3.1. Цільове планування роботи менеджера.**

**3.2. Методи планування особистої діяльності менеджера.**

**3.3. Основні форми перспективного і оперативного планування особистої роботи менеджера.**

**3.4. Традиційні і комп'ютерні засоби планування особистої роботи менеджера.**

**3.1. Цільове планування роботи менеджера**

Важливою умовою раціонального використання робочого часу менеджера є планування особистої роботи. План - це заздалегідь продумана і всебічно обгрунтована модель майбутньої ціленаправленої діяльності. Він покликаний забезпечити найбільш високу ефективність дій в даних умовах, в даному місці і відрізку часу. Планування особистої праці менеджера полягає в правильному виборі форм своєї участі у виконанні стратегічних, тактичних і оперативних планів виробничої діяльності, встановленні взаємозв'язків з іншими організаціями, прийнятті рішень і здійснюваний контроль за їх виконанням. Крім цього, планування особистої праці передбачає самовдосконалення і встановлення раціонального режиму діяльності і відпочинку менеджера.

В особистому плані роботи менеджер визначає:

- завдання, які стоять перед організацією;

- питання, які потребують вирішення;

- визначення посадових осіб, які готують необхідні інформаційні матеріали;

- терміни виконання певних питань.

У випадку, якщо у менеджера немає особистого плану роботи, то в колективі організації створюється нервова обстановка, яка призводить до неякісних вирішень завдань, підвищує психологічну напругу і знижує результативність управлінської праці.

У кожної людини може бути свій природний графік добового ритму працездатності людини. Але є певна закономірність однакова для всіх людей - це відносні ритмічні коливання протягом доби, так як всі люди діляться на «жайворонків» і «сов». Якщо взяти вісь «100%», яка задає середнє значення фізіологічної працездатності ми отримаємо:

Для жайворонків - від 8 до 12 годин, у них же краща працездатність в першій половині дня з 6 години до 16 години.

Для сов - з 14 годин до 22 годин, хоча більшою продуктивністю є час з 17 до 21 години.

В силу цих обставин, важливі завдання слід виконувати жайворонкам на початку дня, совам у другій половині дня.

Процес розробки плану особистої праці менеджера пропонується здійснювати за такою схемою (рис 3.1.):

III етап: Оцінка резерву часу

II етап: Оцінка витрат часу на виконання виділених робіт

І етап: Складання переліку робіт, які необхідно виконати в плановому періоді

IV етап: Визначення фонду робочого часу планового періоду

V етап: Контроль (якщо мало часу, слід переглянути перелік робіт)

VII етап: Внесення змін під час реалізації

VI етап: Складання плану

***Рис. 3.1. Процес розробки плану особистої праці менеджера***

Крок перший: менеджер перераховує завдання, які необхідно виконати протягом запланованого періоду часу. Це можуть бути завдання з довгострокового переліку незавершених завдань, що виконуються на заключному етапі або періодично: зустрічі, ставки, робота з документацією, поїздки, спостереження, телефонні розмови. На цьому етапі досить приблизно класифікувати завдання, тобто розподілити їх відповідно до важливості або терміновості.

Крок другий: після складання переліку робіт за запланований період необхідно визначити час, необхідний для виконання кожного виду робіт. Звичайно, це складне завдання, тому що менеджеру важко передбачити, скільки часу займе інша робота. Це багато в чому залежить від складності і специфіки вирішуваних завдань, досвіду і професіоналізму керівника, кваліфікації вищого персоналу та інших факторів. Крім того, тривалість певних операцій управління може бути точно оцінена. Наприклад, керівники задають особисті питання, проводять зустрічі, заздалегідь визначають тривалість доходу від програмного забезпечення.

Встановлення тривалості трудової дисципліни керівника підприємства вимагає від нього дотримання встановлених термінів.

Крок третій: оскільки неможливо передбачити, які завдання необхідно виконати в запланований період, слід присвятити час несподіваним подіям.

Години роботи менеджера розділені на три частини:

1) призначені завдання - 60%. Враховуючи 8-годинний робочий день, заплановане завдання не повинно перевищувати 5-6 годин;

2) час очікування несподіваної роботи 20%;

3) тимчасова база для творчої діяльності менеджера становить 20%.

Крок четвертий: необхідно вказати контекст робочого часу очікуваного періоду. Ви також повинні починати від п'яти до шести годин на день. Таким чином, в п'ятиденному і семитижневому плані повний робочий день становить 40 годин і максимум 30 годин для виконання запланованих завдань.

Крок п'ятий: перед виконанням плану роботи необхідно перевірити час, витрачений на виконання запланованої роботи на другому етапі, в порівнянні з контекстом робочого часу. Якщо необхідні тимчасові витрати перевищують запланований основний період, береться до уваги перелік запланованих робіт. Директор класифікує плановані роботи за пріоритетом і терміновістю та виключає невеликі заходи. Нетермінові питання можна перенести в наступний розділ. Вам також потрібно буде вказати частину завдань для підлеглого.

Крок шостий: менеджер готує план роботи для завершення. Для зручності рекомендується створювати його за допомогою тимчасових журналів, в яких відображаються завдання, необхідні операції, номери телефонів, адреси та інша інформація.

Крок сьомий: коригування плану, при необхідності внесення змін, доповнень. За рахунок відведеного часу у менеджера є можливість адекватно реагувати на можливі ускладнення протягом запланованого періоду часу при виконанні певних завдань, вирішенні непередбачених ситуацій і участі в творчих роботах.

Робочий час менеджера переважно витрачається на:

1) загальне керівництво, тобто визначення цілей, стратегії, місії;

2) організацію виробничої діяльності, тобто економічний аналіз показників фінансово-господарської діяльності, аналіз роботи структурних підрозділів, контроль за їх роботою;

3) роботу з інформацією, тобто бесіди з підлеглими і відвідувачами, телефонні розмови, участь в нарадах, переговорах, презентаціях;

4) роботу з підлеглими, тобто прийняття рішень, розподіл праці, координацію спільної діяльності, контроль за виконанням прийнятих рішень, попередження та розв'язання конфліктів;

5) роботу з документами, тобто перегляд вхідної кореспонденції та прийняття рішень; складання листів та інших документів; підписка документів; вивчення нормативних документів, спеціальної літератури;

6) інші види роботи, сюди можна віднести: створення умов праці підлеглих, вирішення побутових питань, самоосвіта і навчання кадрів.

Витрати робочого часу менеджера залежать від його місця в ієрархії організації, функцій і ролей, які він виконує, від впливу на нього внутрішнього і зовнішнього середовища. Чим вище рівень менеджера, тим вагоміше місце в його робочому часі займає функція загального керівництва. Іноді до 90% робочого часу витрачається менеджерами на рішення тих завдань, які можна передати виконавцям та іншим фахівцям. Робочий тиждень керівників вищого рівня управління становить 60-80 годин в тиждень і витрачається наступним чином:

- заплановані засідання, зустрічі - 54%;

- незаплановані зустрічі - 10%;

- робота з паперами - 22%;

- розмови по телефону - 6%;

- громадська діяльність і представницькі функції - 5%;

- поїздки, огляди - 3%.

Згідно з дослідженням американського вченого в галузі дослідження проблем організацій та організаційної поведінки Генрі Мінцберга, менеджер щодня виконує до 600 операцій і багато з них таких, які не можна назвати управлінськими [150]. Більшість з них не є стратегічно важливими і не належать до прийняття ключових управлінських рішень, однак на їх виконання витрачається основна частина його робочого часу [134].

Керівники середнього рівня координують і контролюють роботу менеджерів нижнього рівня, будучи посередниками між ними і вищим керівництвом. Менеджери середнього рівня готують інформацію для рішень, прийнятих керівниками вищої ланки, і передають одержані від начальства рішення в технологічно зручній формі у вигляді завдань лінійним керівникам нижнього рівня. В даному випадку основний робочий час витрачається:

- зустрічі, переговори, засідання - 40%;

- планова, технічна та організаційна робота (ознайомлення з планами, звітами, технічною документацією) - 40%;

- робота з документами - 10%;

- розмови по телефону - 10%.

При цьому до 80% свого робочого часу керівники даного рівня витрачають на усну взаємодію з іншими керівниками вищого і нищого рівнів.

Робота керівників нищого рівня є напруженою і наповненою різноманітними діями, частими перервами, переходами від одного виду діяльності до іншого. В основному свій робочий час керівники даного рівня витрачають на підготовку і налагодження процесу виробництва.

За даними проведених відомою міжнародною консультаційною компанією Chipin & Partner досліджень - 36% часу, який співробітник проводить в офісі, або 78 робочих днів на рік, витрачається практично даремно [119].

Все те, що заважає менеджеру продуктивно використовувати робочий час, американський вчений Пітер Друкер називає «пожирачами» часу [40].

Як показують дослідження, до основних непродуктивних («Пожирачів часу») витрат робочого часу відносяться:

• перерви в результаті телефонних дзвінків;

• випадкові відвідувачі;

• наради (заплановані і непередбачені);

• кризові ситуації;

• відсутність цілей, пріоритетів і граничних термінів виконання;

• скупчення справ і особиста дезорганізація;

• неефективне делегування прав і повноважень, рутинна робота, зайва деталізація питань;

• відсутність достовірної інформації, нечіткі інструкції;

• спроба братися за кілька справ відразу в нереальні тимчасові періоди.

Фахівці рекомендують жорстко планувати лише 60% свого робочого часу, 20% залишати для вирішення непередбачених питань, а що залишилися 20% взагалі припускають вільну творчу діяльність.

**3.2. Методи планування особистої діяльності менеджера**

Щоб запобігти непродуктивній праці, менеджеру слід періодично проводити облік свого робочого часу і аналіз його використання. Облік - це запис, тобто деталізація, фіксація робіт і дій або операцій. Такий запис може бути різним.

Методи дослідження трудових процесів можуть класифікуватися по ряду ознак:

- мета дослідження;

- кількість спостережуваних об'єктів;

- способи проведення спостереження;

- форма фіксації його даних.

Робочий час вивчається методом моментних спостережень і методом безпосередніх вимірів.

Суть методу моментних спостережень полягає в реєстрації і обліку кількості однойменних витрат у випадково вибрані моменти.

Перевагами даного методу є:

- простота проведення спостереження;

- невелика трудомісткість;

- отримання необхідних відомостей в короткі терміни.

Один спостерігач може вивчити затрати часу великого числа робітників. Моментні спостереження можуть проводити не тільки спеціальні спостерігачі, але і всі інженерно-технічні працівники.

Недоліками методу моментних спостережень є:

- отримання тільки середніх величин витрат робочого часу;

- неповні дані про причини втрат робочого часу;

- недостатнє розкриття структури витрат робочого часу.

Метод безпосередніх замірів дозволяє найбільш повно вивчити процеси праці, отримати достовірні дані про їх тривалість в абсолютному вираженні, відомості про послідовність виконання окремих елементів роботи, а також фактичні витрати робочого часу за весь період спостереження.

Безпосереднє вимірювання робочого часу проводиться шляхом суцільних (безперервних), вибіркових та циклових вимірів.

Суцільні виміри мають найбільше поширення у всіх типах виробництва, які дають точні відомості про фактичні витрати робочого часу, його втрати, їх величину і причини виникнення.

Для вивчення окремих елементів операцій застосовуються вибіркові заміри. Зокрема їх використовують для визначення часу на допоміжні дії і прийоми в умовах різнопланової роботи та ін.

Різновидом вибіркових спостережень є циклові виміри, які використовуються для вивчення і вимірювання дій невеликої тривалості, якогось циклу.

Однак головними недоліками методу безпосередніх вимірів є:

1. Тривала процедура і трудомісткість проведення спостережень і обробки отриманих даних.

2. Один спостерігач може одночасно вивчати витрати часу, тільки невеликої групи робітників.

Техніка записів може бути різною: на спеціальних бланках, в блокнотах, на картках, в тижневиках. Самофіксацію рекомендується проводити щодня протягом двох-трьох тижнів. Такі фіксації повинні здійснюватися систематично: суцільні - один раз на рік, вибіркові - два-три рази на рік, циклічні заміри пов'язані з впровадженням у виробництво нових технологій. Особливо необхідні менеджерам спостереження за витратами свого часу на початку їх роботи на новому місці. Облік витрат робочого часу необхідний для подальшого аналізу, який дозволяє виявити, які «не свої» роботи доводиться виконувати менеджеру, на які роботи витрачається часу більше, ніж потрібно, і на які важливі види роботи часу не вистачає.

Обидва методи є суб'єктивними, але перед дослідниками стоїть завдання вміло поєднувати їх для зменшення трудомісткості і підвищення достовірності вивчення витрат робочого часу.

Для обліку робочого часу використовують такі види спостереження: хронометраж, фотографія робочого часу і фотохронометраж [113].

1. Хронометраж робочого часу. Це вид дослідження, з допомогою якого заміряють і вивчають елементи роботи, які циклічно повторюються. Під час аналізу результатів хронометражу спочатку виділяють ті операції, які циклічно повторюються, визначається їх доцільність і найвигідніша послідовність виконання окремих елементів.

До операцій, які регулярно повторюються у праці менеджера, можна віднести: засідання, наради, переговори, телефонні розмови, інші форми спілкування як виробничого, так і невиробничого призначення; ознайомлення з роботою окремих підрозділів; вивчення вхідної та вихідної кореспонденції; аналіз техніко-економічної діяльності; підготовка доповідей, виступів; час на переїзди і очікування, тощо. Американський вчений Лі Якокка вважав, що регулярно повторювані операції в роботі менеджера становлять майже дві третини його робочого часу. Отже, аналізуючи операції, які циклічно повторюються, можна знайти можливості для економії часу (чіткість проведення операцій, ретельність їх підготовки, регламент, ритмічність і ін.) [153].

Деякі менеджери роблять самі хронометраж, інші доручають це зробити своїм секретарям. Головне, щоб відповідні записи велись в реальному часі, тобто саме тоді, коли відбуваються події, а не з пам'яті. Ефективні менеджери, за словами американського вченого Пітера Друкера, роблять хронометраж двічі на рік, протягом декількох тижнів, що дає можливість вносити корективи в свої дії. За результатами отриманого хронометражу менеджеру доцільно проаналізувати всі зафіксовані в ньому види діяльності [40].

У підсумку, можна зробити розрахунок середньої тривалості праці тієї чи іншої операції по формулі:

**СТпраці = Стоп/ ЗК (1),**

Стоп. – середня тривалість операцій;

ЗК – загальна кількість операцій.

2. Фотографія (самофотографія) робочого часу. Це такий вид обліку витрат робочого часу, за допомогою якого вимірюють і вивчають витрати робочого часу на протязі дня або окремої його частини. Фотографія вимагає точності, інакше вона не принесе ніякої користі. Аналіз ведеться за допомогою картки, на якій фіксуються всі види діяльності менеджера, подається перелік усіх витрат робочого часу протягом дня (окремо за кожен день тижня).

3. Фотохронометраж. Це вид дослідження, при якому одночасно заміряються і вивчаються як тривалість виконання окремих елементів операції, так і інші категорії витрат протягом дня або його частини. Об'єктом фотохронометражу є одна людина. Використовується тоді, коли елементи операції циклічно не повторюються, тому не можна вивчати час їх виконання в чітко визначеній послідовності [113].

За способом спостережень і реєстрації результатів розрізняють візуальний, автоматичний і дистанційний методи.

При візуальному методі спостерігач вручну реєструє результати за показниками приладів часу (годин, секундомірів), а також лічильників кількості випадків витрат часу.

Основними недоліками цього методу є:

- суб'єктивність реєстрації відхилень в трудовому процесі і оцінці темпу роботи;

- помилки при зчитуванні показань приладів часу;

- необхідність присутності спостерігача в безпосередній близькості від об'єкта спостереження;

- проблеми в дослідженні швидкоплинних процесів, велике напруження уваги спостерігача в зв'язку з тим, що йому доводиться одночасно стежити за працюючим;

- оцінювати характер роботи;

- визначати моменти зняття показань приладів і вести записи.

Візуальні спостереження значно полегшуються, якщо використовуються прилади які напівавтоматично вимірюють тривалість елементів процесів.

Особливість автоматичного способу полягає в тому, що результати спостережень фіксують без участі спостерігача спеціальними приладами на кіно-, фотоплівку, відео та ін. Технічні засоби, що дозволяють фіксувати не тільки час, але і самі процеси. Це дозволяє аналізувати раціональність рухів і дій, порівнювати виконання одних і тих же прийомів різними робітниками.

Недоліками такого методу є те, що присутність спостерігача безпосередньо у робочого місця може надати негативний психологічний вплив на робітника, в результаті чого його підвищена нервозність може привести до спотворення дійсних показників роботи.

Для того щоб не відволікати виконавця від роботи, існує дистанційне спостереження, яке ведеться за допомогою прихованих камер. Спостереження по монітору не відволікає робітника, а всі неясності (причини відлучки, збої в роботі) можна з'ясувати в кінці зміни у самого робітника або у його оточуючих.

Таким чином, результати обліку і аналізу витрат робочого часу повинні використовуватися:

1) при уточненні розподілу функцій управління, прав і обов'язків між виконавцями і делегування повноважень вищого керівника нижчестоящим;

2) для вдосконалення системи підготовки, прийняття та організації виконання управлінських рішень;

3) для поліпшення комунікацій в сфері управління;

4) при здійсненні заходів по організації особистої праці і побуту менеджерів.

Певні уточнення в результаті, аналіз власних нормативів витрат робочого часу менеджера на різні типи виконуваних робіт в подальшому служать йому базою для планування своєї діяльності.

На рис. 3.2 представлені методи планування особистої праці менеджера.

Метод резервування часу протягом кожної години; резерв 10-15 хв.

Метод виявлення ключових сфер (завдань, функцій), норма 9-12 сфер діяльності

Метод планування клином, планування 1-2 години в день

**Методи планування особистої роботи**

**Рис. 3.2. Методи планування особистої праці менеджера**

Використовуються такі методи планування особистої праці менеджера:

І. Використання методу «Альпи» при щоденних витратах 10-15 хвилин приносить багаторазовий виграш у часі.

Метод «Альпи» включає 5 стадій:

1. Складання завдань.

2. Оцінку тривалості справ.

3. Резервування часу (у співвідношенні 60/40).

4. Прийняття рішень щодо пріоритетів та делегування.

5. Контроль (облік невиконаного).

ІІ. Як ефективний інструмент планування і управління своїм часом, в повсякденній практиці варто застосовувати щоденник часу.

Щоденник часу є найважливішим робочим засобом самоменеджменту. Він являє собою одночасно: календар знаменних дат, особистий щоденник, записну книжку, інструмент планування, довідник, абонентську книжку, картотеку ідей, інструмент контролю.

Щоденник часу підвищує якість роботи. При 8-годинному робочому дні раціональне ведення щоденника часу дозволяє економити щодня цілу годину.

**3.3. Основні форми перспективного і оперативного планування особистої роботи менеджера**

План повинен складатися в письмовому вигляді і регулярно переглядатися і поновлюватися. У вужчому розумінні план роботи менеджера - це список справ на день, тиждень або місяць, а також ідей щодо праці на наступний період. Чим краще сплановано час, тим більш продуктивним буде праця менеджера. Якщо працю спеціально планувати, то завжди можна знайти можливість скоротити непродуктивні витрати часу.

План роботи менеджера повинен складатися на різні терміни:

- довгостроковий план - рік, квартал;

- середньостроковий план - місяць;

- короткостроковий план - тиждень, день.

У ньому менеджер повинен точно визначити термін виконання роботи і час, необхідний для цього. Роботу, яку виконує менеджер, поділяють на періодичну і ту, яка повторюється, або раптово виникає.

Періодичні роботи повторюються щодня, щотижня, щомісяця в певному ритмі. Це такі види робіт:

• робота з документами;

• наради;

• прийняття фахівців і працівників організації;

• прийняття відвідувачів;

• робота в підрозділах.

Час виконання періодичних робіт повинен визначатися точно. Робота, яка повторюється - це відрядження, підвищення каваліфікації, наради і збори. Витрати часу на їх виконання повинні плануватися також точно.

Роботу, яка виникає раптово, в плані передбачити неможливо. Для цього необхідно залишати в плані певний резерв часу на її виконання, а у випадку, якщо його буде недостатньо, то необхідно зменшити витрати часу на всі заплановані роботи або перенести на інший час, а також можна доручити їх виконання відповідальному працівнику апарату управління.

План життя може послужити вихідним пунктом процесу планування. На його основі виводять довгострокові цілі на найближчі роки і складають план на кілька років вперед. З плану на кілька років вперед виводять річний план, при цьому потрібно стежити за тим, щоб не займатися справами, які відносяться до пізніших цілей. Далі складається квартальний план, який служить інструментом контролю за річним. Завдання і цілі місячного плану переносяться з квартального плану і враховуються вже з більшою деталізацією. Декадний план передбачає ще більш детальний, більш точний прогноз майбутнього періоду і складається відповідно до обсягу всіх справ і завдань та є необхідним для їх виконання з часом; в ньому також треба передбачати тимчасові резерви для вирішення додатково виникаючих завдань так, щоб дотримати планові терміни без стресу і поспіху.

Денний план - це найостанніша і найважливіша щабель у системі планування часу.

Основою стратегічного управління робочим часом менеджера є перспективне планування з метою обґрунтування і вибору цілей для розвитку себе як особистості. Виконання плану - не самоціль, а засіб ефективної організації роботи менеджера.

Перспективне планування ведеться зверху вниз або знизу вгору. У першому випадку керівництво підприємства висуває стратегічні ідеї та розробляє загальний прогноз розвитку, а плановий відділ встановлює єдину форму планових документів, методику розрахунків та економічних обґрунтувань, а також координує роботу структурних одиниць.

Оперативне планування покликане забезпечити своєчасне якісне виконання річних завдань, передбачених планами менеджера. Під оперативним плануванням розуміється здійснення поточної діяльності менеджера. Після складання плану необхідно проявити вміння і наполегливість в його виконанні та забезпечити гідний контроль за виконанням всіх планів іншими управлінськими ланками.

Для полегшення оперативного планування менеджер розробляє графік робіт. У ньому вказується чіткий розпорядок робочого часу.

Робочі плани та графік менеджера повинні бути скоординованими з планами та графіком керівництва і, в свою чергу, повинні бути базою для розробки планів нижчого рівня управління або особистих планів підлеглих.

Оперативне планування виробництва полягає в розробці найважливіших об'ємних та календарних показників виробничо-господарської діяльності підприємства.

**3.4. Традиційні і комп'ютерні засоби планування особистої роботи менеджера**

Розрізняють ефективну і продуктивну роботу.

Продуктивність означає «робити речі правильно» і при цьому так, щоб досягти хороших результатів протягом запланованого часу.

Ефективність означає «робити правильні речі». Працювати ефективно означає сконцентрувати увагу на тому, що веде до найбільшого успіху.

Застосовують засоби планування особистої роботи менеджера, які поділяються на традиційні та комп'ютерні.

Традиційні: щоденник; канцелярські прилади; технічні пристрої; калькулятор; факс.

Комп'ютерні: комп'ютер; дисплей; сканер; засоби комунікацій; копіювальна техніка; програмні продукти; Інтернет-зв'язок.

Комп'ютер дає найширші можливості для створення ефективної системи управління особистим часом. Але практично всі існуючі програми для управління часом і завдань побудовані на ідеології жорсткого планування. Якщо ж у вашій діяльності вирішення багатьох завдань не прив'язане до чіткого часу, таке планування стає незручним.

Справитися з непередбачуваністю ззовні і спонтанністю зсередини допомагає планування на основі методу структурування уваги (МСУ) і методу обмеженого хаосу. МСУ дозволяє не сковувати себе чіткими планами, а легко реагувати як на зміну зовнішніх обставин, так і на власні сплески натхнення, працездатності і ентузіазму.

Обдумуючи план особистої роботи, варто мати на увазі і активно використовувати основні переваги електронних носіїв інформації перед паперовими.

1. Гіпертекст. На паперових носіях можна побудувати впорядкування інформації тільки одним яким-небудь способом. Кожен стікер із записом завдання може лягти тільки в один розділ органайзера. Застосування гіперпосилань дозволяє досить адекватно відображати складні взаємозв'язки. Таким чином, істотно спрощується перехід до потрібної інформації, взагалі орієнтація в складній структурі «нагадувань» і заміток.

2. Можливості пошуку. Тільки за інформацією, представленою в електронному вигляді, можна здійснювати пошук за ключовими словами. Чим більше обсяги інформації, яку доводиться переробляти, тим більш актуальна ця функція. Важливий окремий випадок – можливість «Бачити» одиницю інформації в різних тематичних розділах. У MS Outlook, наприклад, ця можливість реалізована у вигляді категорій. Одній і тій ж задачі можна привласнити категорії «Контроль протягом найближчого тижня», «Іванов», «Проект А». Відкриваючи відповідну категорію при «розгрібанні» контрольованих справ, або при телефонній розмові з Івановим, або перед нарадою за проектом А можна побачити нагадування про завдання. Це і попередні властивості електронних носіїв дають найширші можливості автоматизованої роботи з великими обсягами текстової інформації, створення персональної «Системи управління знаннями» (knowledge management).

3. Резервування і дублювання інформації. Інформацію, що знаходиться в електронному вигляді, нескладно продублювати – відіслати колезі копію розкладу проекту, забезпечити спільний доступ до списку завдань. Крім того, нескладно створювати резервні копії цієї інформації, з завчасно збереженою інформацією на флешках. Інформація в бізнесі коштує дорого, тому можливість надійно захиститися від її втрати - надзвичайно корисна.

Комп'ютер, на відміну від паперового органайзера, здатний виявляти деяку задану активність. Наприклад, нагадати вам або колезі про нараду, «самостійно» врахувати і підсумувати витрати вашого часу при роботі з різними додатками. Все це робить комп'ютер незамінним «носієм» вашої системи особистої роботи.

Проектуючи систему особистої роботи, зокрема на електронних носіях, корисно мати просту модель її структури, що дозволяє не упустити нічого істотного. Можемо навести кілька типів таких моделей:

1. Рефлексивний контур. Необхідні і достатні функції, на які можна декомпозирувати будь-який процес управління - аналіз, моделювання (в тому числі прийняття рішень) і регулювання. Цій структурі відповідають основні системи управління персоналом - система персонального управлінського обліку, система персонального стратегічного планування і система персонального оперативного управління.

2. «Архетипічна» модель. В особистій праці менеджера в якості таких «органів» зручно розглядати органайзер, картотеку і щоденник.

Організатор, найбільш звичний інструмент будь-якого менеджера, є носієм «планування», процесів досягнення цілей.

Картотека - інструмент тим актуальніший, чим більше інтелектуальної, творчої складової в роботі менеджера. У картотеці фіксуються ідеї, думки і нові напрямки діяльності.

Щоденник - інструмент фіксації особистої історії, що дозволяє структурувати, аналізувати і осмислювати особистий досвід. Цей же елемент системи самоврядування може бути «носієм» хронометражу, аналізу особистого досвіду на «тактичному» рівні. В цілому щоденник можна порівняти з «будинком», оскільки з усіх інших інструментів він найбільшою мірою сконцентрований на вашій особистості та її розвитку, а не на зовнішніх цілях.

3. Модель TIME. Це спосіб структурувати систему самоврядування за основними керованими ресурсами, тобто Time - money - information - energy (час - гроші - інформація - енергія).

Суть методу структурування уваги полягає в тому, що набір завдань, який необхідно якось упорядкувати для досягнення хорошого огляду і зручного прийняття рішень, структурується не по календарній сітці, як в звичайних органайзерах, а на три основні області, що відповідають особливостям психології сприйняття людини:

1. Центр уваги, «свідомість» - ті завдання, на яких концентруєшся, і природно, сюди потрапляють важливі і термінові завдання.

2. Область близької уваги - завдання і інформація, які потрібні трохи пізніше, і вони менш важливі.

3. Область «підсвідомості» - все, що не знаходиться в полі зору, не нагадує про себе, вимагає спеціального зусилля для приведення в область основної уваги. В процесі роботи покажчики на завдання безперервно переміщаються між областями. Чим ближче завдання із центром уваги, тим вища ймовірність її виконання «тут і зараз». Кількість завдань, які можна вмістити в центр уваги обмежена - точно так само, як обмежені час, увага, енергія та інші ресурси. У цій системі управління термінами виконання та пріоритетністю завдань здійснюється простим переміщенням об'єктів. У програмах управління часом і завданнями часто для призначення задачі пріоритету або терміну буває потрібно відкрити запис і змінити цифри, або вибрати якийсь пункт з меню.

Головна функція методу обмеженого хаосу лежить у спрощенні руху інформаційних потоків між різними частинами системи. Замість того, щоб створювати порядок відразу, заздалегідь, і потім вибудовувати дії відповідно до цього порядку створюється порядок поступово і в міру його потреби.

Планування допомагає вигравати час, той, хто багато планує, потрапляє в рабство до свого розкладу. Іноді записувати потрібно занадто багато. Чому б просто не зробити це відразу?

**Питання для закріплення матеріалу**

1. Планування особистої праці менеджера.

2. Усвідомте, що таке природний ритм і працездатність людини.

3. Дайте визначення поняттю «робочий час», вивчіть класифікацію витрат робочого часу.

4. Усвідомте, на що витрачається робочий час менеджера?

5. Перерахуйте найбільш характерні для менеджерів основні види діяльності в процесі роботи.

6. Як витрачається робочий тиждень вищого, середнього і нижнього рівнів управління?

7. Дайте класифікацію робочого часу за видами.

8. Визначте поняття «управління часом».

9. Перерахуйте способи обліку робочого часу менеджера.

10. Які використовують методи обліку робочого часу?

11. З якою метою проводять облік і аналіз витрат робочого часу?

12. Навіщо планувати особисту працю менеджера?

13. Вкажіть на типи планування робочого часу.

14. Установіть послідовність планування особистої роботи менеджера.

15. За якими принципами здійснюється вибір пріоритетів роботи?

16. Застосування традиційних і комп'ютерних засобів планування особистої роботи менеджера.

17. Як можна визначити терміновість і важливість завдань?

**ТЕМА 4. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА**

**4.1. Основні види розподілу та кооперації управлінської діяльності.**

**4.2. Раціональний розподіл функцій між керівником та працівниками апарату управління.**

**4.3. Принципи поєднання централізації і децентралізації управління.**

**4.4. Розподіл функцій між менеджером і підлеглими.**

**4.5. Розподіл функцій між членами загального керівництва.**

**4.6. Дотримання субординації. Проектування складу структурних одиниць.**

**4.7. Делегування повноважень.**

**4.8. Основні перешкоди делегування. Розподіл завдань.**

**4.9. Ключові принципи розпорядчої діяльності. Техніка і форми передачі розпоряджень.**

**4.1. Основні види розподілу і кооперації управлінської діяльності**

З розвитком ринкових відносин і поглибленням процесів поділу і кооперації праці управлінська праця відокремлюється у відносно самостійну сферу і скріплюється певними організаційними формами, що утворюють в сукупності автономну систему управління підприємством. Поділ праці - виділення і стійке закріплення різних видів трудової діяльності за окремими людьми або групою людей. Кооперація праці - форма праці, при якій велика кількість людей беруть участь в одному і тому ж або різних, але пов'язаних між собою процесах праці.

Види кооперації роботи:

- паралельна;

- послідовна;

- епізодична.

Поділ управлінської праці - це об'єктивний процес відокремлення окремих його видів в самостійні сфери трудової діяльності різних груп управлінських працівників. По суті, це спеціалізація працівників.

Раціональна організація праці апарату управління базується на таких складових процесу управління:

- рівень оплати і стимулювання праці;

- поділу і кооперації праці;

- технічного забезпечення і механізації;

- нормування праці;

- сприятливого режиму і хороших умов праці.

**Таблиця 4.1**

**Види поділу управлінської праці на підприємствах**

|  |  |
| --- | --- |
| **Вид** | **Сутність** |
| Функціональний | Процес виділення функцій, об'єктивно необхідних для ефективного управління організацією, виконання яких закріплюється за певними працівниками або підрозділами апарату управління |
| Ієрархічний | Розподіл робіт за функціями, за рівнями ієрархії управління; закріплення їх за певними управлінськими працівниками і підрозділами, інформування на цій основі їх повноважень |
| Технологічний | Диференціація процесу управління на операції зі збору, передачі, збереження та перетворення інформації, яка виконується певними категоріями управлінських працівників і технологічних спеціалізованих підрозділів |
| Професіональний | Диференціація управлінських працівників відповідно до їх професійної підготовки |
| Кваліфікаційний | Розподіл робіт відповідно до кваліфікації, стажу роботи і особистих здібностей управлінських працівників |
| Посадовий | Розподіл управлінських працівників відповідно до їх компетенцій |

Внутрішні форми поділу праці:

• горизонтальний: поділ праці на компоненти, які є частиною загальної діяльності;

• вертикальний: виділення роботи в координації дій від самих дій.

Вертикальний розподіл управлінської праці здійснюється за наступними напрямками:

1) загальне керівництво - розробка і реалізація головних, перспективних напрямків діяльності організації;

2) технологічне керівництво - розробка і впровадження прогресивних технологій. Це раціоналізація виробничих процесів на основі впровадження сучасних методів управління, комплексної механізації та автоматизації виробництва;

3) економічне керівництво - стратегічне і тактичне планування, аналіз економічної діяльності організації та забезпечення її рентабельної роботи;

4) оперативне управління - складання і доведення до робочих груп і окремих виконавців оперативних планів, розстановки виконавців по робочих місцях, їх інструктування, організація систематичного контролю;

5) управління персоналом пов'язане з розробкою концепції управління персоналом і стратегії кадрової політики, формуванням системи управління персоналом, плануванням кадрової політики, розробкою операційного плану роботи з персоналом, проведенням маркетингу персоналу, визначенням кадрового потенціалу і потреби організації в персоналі.

Функції управлінських працівників:

- локальні, в межах одного підрозділу (посадові інструкції);

- наскрізні, відображені в положеннях про структурні підрозділи;

- кінцеві, пов'язані з досягненням організацією певних результатів.

**4.2. Раціональний розподіл функцій між керівником та працівниками**

**апарату управління**

Одним з найбільш важливих факторів, що визначають обов'язки менеджера - це його положення в організаційній ієрархії управління.

Існують менеджери: вищої ланки (загального) керівництва (топ-менеджери), середньої ланки (лінійні або мідл-менеджери) і нижньої ланки (функціональні або ловер-менеджери).

Менеджери загального керівництва очолюють організацію і здійснюють управління підприємством, виконують функції контролю, координують і регулюють діяльність персоналу з метою виконання всіх виробничо-технологічних, економічних і організаційних процесів. Топ-менеджери повинні більшою мірою залучати до процесу праці всіх своїх підлеглих, надавати їм можливості найбільш повно реалізовувати свої знання, навички та здібності.

Лінійні менеджери очолюють окремі підрозділи і займають посади керівників філій, представництв. Кожен з них не лише координує діяльність підлеглого персоналу, але і приймає управлінські рішення для вирішення завдань менеджерів загального керівництва у всіх сферах. Менеджери середньої ланки повинні підтримувати хороші відносини з рівними собі за посадою колегами, сприяти розвитку командної роботи і вирішувати конфлікти.

Функціональні менеджери - це керівники спеціалізованих функціональних департаментів, служб, відділів та інших підрозділів на всіх рівнях управління організації (головні спеціалісти, керівники відділу маркетингу, економіки, фінансів). В обов'язки функціональних менеджерів входить підготовка рекомендацій менеджерам загального керівництва для зміни тих чи інших параметрів керованого об'єкта. Функціональні менеджери одночасно є лінійними керівниками.

Основне завдання керівника полягає в тому, щоб задовольнити свої потреби і нести відповідальність за свою справу. Мета менеджера полягає в тому, щоб вивільнити енергію підлеглих і направити її на досягнення цілей організації.

З управлінської точки зору, енергія людини - це найважливіший ресурс, який знаходиться в розпорядженні управління. Менеджери хочуть від своїх працівників позитивного використання енергії та внесення максимального вкладу в досягнення цілей організації. І якщо менеджери можуть знайти сприятливе ставлення працівників до організації, він зможе розраховувати на великі успіхи, але позитивна енергія може бути скорочена або збільшуватися під впливом регуляторів мотивації, які можуть викликати почуття невдоволення. Регуляторами мотивації можуть бути:

- робоче середовище;

- винагороди;

- безпека праці;

- особистий розвиток і зростання;

- почуття корисності роботи.

Менеджер розуміє особливості управлінської праці, ефективно використовує названі регулятори мотивації. Різниця між ефективною і неефективною управлінською роботою полягає в тому, що унікальною управлінською якістю є лідерство. Лідерство є здатністю використовувати людські та інші ресурси для отримання результату. Джерелом лідерства є особливий вплив і влада. Ефективний менеджер вчиться встановлювати підлеглим управлінські вимоги в складних ситуаціях і кваліфіковано використовує стиль керівництва.

Менеджер повинен вміти керувати людьми різних здібностей і морального стану, а саме:

1. Часто обговорювати в колективі принципи управління.

2. Добре знати і практично використовувати різні стилі управління.

3. Аналізувати власні недоліки.

4. Створювати позитивну робочу атмосферу.

5. Вивільняти накопичену енергію.

6. Міняти стиль керівництва залежно від потреби.

7. Вимагати від підлеглих все, що вони можуть зробити.

8. Прагнути стати лідером колективу.

**4.3. Принципи поєднання централізації і децентралізації управління**

Принцип поєднання централізації і децентралізації в менеджменті передбачає необхідність вмілого використання принципів єдиноначальності і колегіальності.

Централізоване управління - процес, при якому глобальні команди, керуючі сигнали формуються в єдиному центрі управління і передаються з нього на численні об'єкти управління. Така форма організації управління найчастіше використовується невеликими компаніями, які випускають один вид продукції або продукцію однієї галузі, технологічний процес яких тісно пов'язаний, які працюють переважно у видобувних галузях промисловості і орієнтуються на місцевий чи національний ринок.

Ознаки централізованої форми управління: 1) функціональні підрозділи важливіші, ніж виробничі відділення; 2) є велика кількість функціональних служб (відділів); 3) дослідницькі підрозділи розташовані в центральному апараті управління; 4) функціональні відділи центрального апарату управління виконують функціональний контроль над відділеннями по виробництву продукту, виробничими підприємствами і збутовими підрозділами.

Рівень централізації тим нижче, чим більше рішень приймається безпосередньо на робочих місцях, які негайно виконуються і носять вузький, спеціальний характер.

Централізація характеризується відсутністю передачі повноважень, що призводить до зниження оперативності в прийнятті рішень.

Переваги централізованого управління: 1) ліквідація можливого дублювання різних заходів; 2) можливість приведення до єдиного стандарту всіх операцій в рамках організації; 3) кращий контроль за діяльністю організації; 4) більш ефективне використання кадрів, обладнання, виробничих площ.

Недоліки централізованого управління: 1) зволікання в прийнятті рішень; 2) рішення приймаються тими, хто погано ознайомлений з реальною ситуацією на виробництві; 3) зростання бюрократизму, накопичення термінових для вирішення питань, збільшення документації.

Децентралізоване управління - процес, при якому значна кількість керуючих впливів, що відносяться до даного об'єкта, виробляються самим об'єктом на основі самоврядування. Ступінь децентралізації управління обумовлюється ступенем надання повноважень або прав прийняття самостійних рішень керуючими відділень. Делегування повноважень є складовою частиною децентралізації.

Фактори, що впливають на рівень децентралізації: 1) розміри підприємства; 2) надійний керівник; 3) вплив зовнішнього середовища; 4) характер діяльності організації; 5) використання контролю.

Рекомендації щодо вдосконалення поділу праці і регламентування управлінської діяльності фахівців і керівників:

1. В інтересах ефективного використання робочого часу працівників апарату управління визначають можливі резерви скорочення управлінського персоналу.

2. З метою поліпшення складу фахівців і підвищення ефективності роботи підприємства, необхідно:

• з отриманого прибутку виділяти кошти для підготовки фахівців і підвищення їх кваліфікації;

• покращувати використання фахівців шляхом правильного розподілу праці між фахівцями і технічними працівниками і для цього створити організаційні схеми згідно з посадовими інструкціями;

• працівникам, які не мають спеціальної вищої освіти і займають посади фахівців, платити заробітну плату, яка перевищує мінімальну ставку;

• поряд з вимогами щодо спеціальної освіти до керівників функціональних підрозділів необхідно пред'являти вимоги спеціальної підготовки кадрів з управління.

**4.4. Розподіл функцій між менеджером і підлеглими**

Розподіл функцій між менеджером і працівниками є основою підвищення ефективності праці на сучасних підприємствах різних форм власності.

Менеджер повинен використовувати колективний підхід, залучаючи підлеглих до вирішення проблем, підтримувати позитивний мікроклімат, уточнювати цілі, систематично аналізувати та оцінювати хід виконання роботи. Ці навички найбільше використовуються тоді, коли співробітники тісно взаємодіють один з іншим для досягнення високого результату. Виходячи з цього, організація роботи колективу є функцією керівництва, тому що вона створює енергійну ефективну і відповідальну групу людей з великим потенціалом.

Конкретні форми поділу праці визначаються технологічними особливостями, характером і ступенем спеціалізації, концентрації виробництва, рівнем централізації управління. Ці фактори поступово змінюються і удосконалюються.

Існують принципи, які повинні здійснюватися при будь-яких формах розподілу функцій між менеджерами і працівниками, до них належать:

- чітке розмежування обов'язків і функцій між окремими службами і конкретними виконавцями;

- визначення відповідальності та прав кожного працівника за результатами і наслідками роботи;

- забезпечення можливості всім лінійним і функціональним менеджерам самостійно приймати рішення в межах встановлених прав і усувати недоліки на тому рівні управління де є джерела їх виникнення;

- створення надійної взаємодії в роботі між підрозділами (службами) і окремими виконавцями.

Ці принципи закріплюються Положеннями про підрозділ, повноважень і посадовими інструкціями.

На основі аналізу робочих процесів управління менеджер визначає, яку роботу і хто буде виконувати. При цьому визначено обсяг роботи з управління, керівник передає своїм безпосереднім підлеглим, зберігаючи за собою основні ланки управління.

Менеджер, який здатний формувати колектив, повинен:

1. Чітко підібрати підлеглих і піклуватися про них.

2. Створювати позитивний клімат в колективі.

3. Цікавитися результатами роботи підлеглих і аналізувати їх без критики конкретних співробітників.

4. Підтримувати ідеї колективу.

5. Використовувати ефективні методи роботи.

6. Розподіляти повноваження між працівниками.

7. Розвивати творчий потенціал кожного працівника.

8. Уміло вирішувати конфліктні ситуації в колективі.

9. Раціонально використовувати робочий час.

10. Проявляти вимогливість.

**4.5. Розподіл функцій між членами загального керівництва**

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

Менеджеру підприємства безпосередньо підпорядковуються:

- його заступники по об'єктах і напрямках діяльності;

- менеджери підрозділів;

- окремі працівники (референти, секретарі офісу, помічники, юридичні консультанти);

- менеджери неформальних підрозділів, створених на період вирішення певного завдання, розробки проекту.

У загальне керівництво входять менеджер підприємства та його заступники. Розподіл компетенції між його членами здійснюється на основі функціонально-структурного підходу, який полягає в тому, що кожен заступник менеджера підприємства підпорядкований менеджеру при виконанні функцій загального керівництва, одночасно є вищим керівником щодо безпосередньо підпорядкованих йому структурних підрозділів.

Менеджери підприємств, які прогресивно мислять і діють, хочуть більшого делегування повноважень своїм заступникам. Отже, кожен заступник несе персональну відповідальність за певну діяльність, яку під його керівництвом здійснюють ті або інші підрозділи. Безпосереднє керівництво виконанням функції бухгалтерського обліку, технічного контролю, планування обсягів діяльності та асортименту продукції, правової діяльності, загального діловодства та кадрової політики здійснює менеджер, якому підпорядковані керівники і фахівці відповідних структурних підрозділів: головний бухгалтер, юридичний консультант, менеджер відділу планування, помічник по кадрам, секретар офісу.

В ринкових умовах підприємствам надано право самостійно розробляти свою структуру управління, тому перелік функцій і підрозділів на кожному конкретному підприємстві може бути доповнений або змінений. Кількість функцій або підрозділів, які закріплюють за менеджером підприємства, залежить від багатьох чинників: загальний обсяг робіт, напрямки діяльності та кількість підлеглих (підрозділів), якими ефективно може управляти менеджер, широта погоджень прийнятих менеджером рішень, традиції.

На малих і середніх підприємствах, де загальне керівництво здійснює менеджер підприємства та його заступники, розподілу функцій досягають укладанням угоди між працівниками, яке є основою для видання відповідного розпорядчого документа. Поділ функцій між членами загального керівництва має здійснюватися на основі добровільності, переконань, координації спільної діяльності.

Менеджер підприємства розподіляє функції, як правило, тільки між безпосередньо підлеглими йому працівниками.

При формуванні апарату управління враховуються такі принципи розподілу управлінських функцій:

1. Принцип первинності функції і вторинності органу управління аналогічно тому, яка мета, і які засоби її досягнення.

2. Принцип спеціалізації органів апарату управління - створення підрозділів за функціональною або галузевою ознакою, кожен з яких спеціалізується, як правило, по одній функції.

3. Принцип функціональної замкнутості підрозділів апарату управління.

4. Принцип оптимальної кількості ланок означає, що кількість ланок структурних елементів системи управління повинна узгоджуватися з масштабами діяльності апарату управління.

5. Принцип раціональної норми управління - закріплення за керівником такої кількості підлеглих і структурних підрозділів, при якому забезпечувалася б керованість організацією при існуючій тривалості робочого дня.

6. Принцип співставлення прав, обов'язків та відповідальності, коли кожен структурний підрозділ, з одного боку, повинен мати достатні повноваження, щоб ефективно виконувати свої обов'язки, а з іншого - повинна бути чітко окреслена відповідальність за конкретні результати діяльності.

При побудові апарату управління керуються і іншими вимогами. Зокрема, повинен забезпечуватися, щодо конкретних умов функціонування, оптимальний рівень централізації апарату управління.

Комплектування посадового і кількісного складу персоналу управління здійснюється з урахуванням типових штатів і штатних нормативів, типового складу посад, норм обслуговування і керованості, нормативів чисельності.

Раціональна структура апарату управління повинна передбачати самостійне і повноцінне вирішення питань на кожному рівні управління і дотримання вимог, які виносяться до кожної ланки управління. Апарат управління повинен бути оперативним, надійним, гнучким, економічним і ефективним.

**4.6. Дотримання субординації. Проектування складу структурних одиниць**

Функції управління діяльністю підприємства реалізуються під пильним наглядом апарату управління і окремих працівників, які при цьому вступають в економічні, організаційні, соціальні, психологічні та інші відносини один з одним.

Організаційні відносини, що складаються між підрозділами і працівниками апарату управління підприємства, визначають його організаційну структуру.

Під організаційною структурою управління підприємством розуміється склад (перелік) відділів, служб і підрозділів в апараті управління, системна їх організація, характер співпідпорядкованості та підзвітності один одному, вищому органу управління підприємством, а також набір координаційних і інформаційних зв'язків, порядок розподілу функцій управління по різних рівнях і підрозділах управлінської ієрархії.

Багатогранність утримання структур управління передбачає велику кількість принципів їх формування. Перш за все, структура повинна відображати мету і завдання організації, а, отже, бути підлеглою виробництву і змінюватися разом з змінами що відбуваються. Вона повинна відображати функціональний розподіл праці і обсяг повноважень працівників управління. Останні визначаються політикою, процедурами, правилами і посадовими інструкціями і розширюються, як правило, в напрямку більш високих рівнів управління.

Повноваження керівника будь-якого рівня обмежуються не тільки внутрішніми факторами, але й факторами зовнішнього середовища, рівнем культури та ціннісними орієнтаціями суспільства, прийнятими в ньому традиціями і нормами. Іншими словами, структура управління повинна відповідати соціально-культурному середовищу, і при її побудові треба враховувати умови, в яких їй належить функціонувати. Не менш важливе значення має також реалізація принципу відповідності між функціями і повноваженнями, з одного боку, і кваліфікацією та рівнем культури - з іншого.

Будь-яку перебудову структури управління необхідно оцінювати, перш за все, з точки зору досягнення поставлених перед нею цілей.

В умовах нормального розвитку економіки реорганізація направлена найчастіше на те, щоб шляхом вдосконалення системи управління підвищити ефективність роботи організації, при цьому головними факторами поліпшення є зростання продуктивності праці, прискорення технічного розвитку, кооперації у прийнятті та реалізації управлінських рішень. У кризовий період зміни в структурах управління спрямовані на створення умов для виживання організації за рахунок більш раціонального використання ресурсів, зниження витрат і більш гнучкого пристосування до вимог зовнішнього середовища.

В цілому, раціональна організаційна структура управління підприємством повинна відповідати наступним вимогам:

- володіти функціональною придатністю, гарантувати надійність і забезпечувати управління на всіх рівнях;

- бути оперативною, не відставати від ходу виробничого процесу;

- мати мінімальну кількість рівнів управління та раціональні зв'язки між органами управління;

- бути економічною, мінімізувати витрати на виконання управлінських функцій.

На структуру управління впливає значна кількість факторів, до найважливіших з яких відносяться: галузева приналежність підприємства, масштаб і номенклатура виробництва, особливості застосовуваних технологічних процесів, рівень спеціалізації, кооперування і комбінування підприємства. Від ступеня раціональності структури управління в значній мірі залежить рівень техніко-економічних показників виробництва. Правильно побудована структура управління підприємством створює передумови високої оперативності управління, узгодженої роботи всіх структурних підрозділів.

**4.7. Делегування повноважень**

Основна і важлива роль менеджера полягає в тому, що він наділений повноваженнями приймати рішення, розподіляти роботу і одночасно нести відповідальність перед власником майна організації. Знаючий свою роботу менеджер, чітко формулює завдання колективу, визначає свою роль в їх вирішенні, може передбачити невдачі і знаходить найкращі рішення проблеми в кожній конкретній ситуації.

Менеджер діє в системі регламентування управлінської праці, що і є її активним початком.

Діяльність з координування роботи інших людей визначає сутність управління, тому вона є важливою складовою праці менеджера, адже саме він розподіляє завдання серед учасників управлінського процесу і координує їх виконання. Тому до координаційних операцій менеджера відносять операції з розділення праці, кооперації праці учасників управлінського процесу і делегування повноважень.

Делегування - це передача певних владних повноважень і відповідальності з верхнього рівня управління на більш низький за умови збереження за вищим рівнем функції контролю за використання цих повноважень.

Повноваження - офіційно надані посадовій особі права і обов'язки в певній сфері діяльності.

Повноваження в менеджменті - обмежене право використовувати ресурси організації і направляти зусилля її працівників на виконання завдань.

Правила передачі повноважень:

1. Складіть перелік завдань, які необхідно делегувати підлеглим. Для вирішення цих завдань ретельно підберіть потенційних виконавців. При цьому постарайтеся, щоб доручені завдання не тільки могли бути успішно виконані працівником, а й сприяли його професійному зростанню, розвитку його здібностей. Обов'язково вкажіть, як будуть відзначені його успіхи в разі якісного і своєчасного виконання завдання.

2. Розкажіть, з якими документами виконавець повинен ознайомитися. Це терміни виконання завдання, порядок звітності. Визначте, яких результатів ви чекаєте від нього в кінці роботи.

3. Дуже тактовно з'ясуйте, яку допомогу виконавець чекає від вас, і якої підтримки він потребує.

4. Не забувайте, що доручення треба давати, в першу чергу, нижчестоящим за посадою і досвідом роботи підлеглих. Делегування дозволяє з максимальною можливістю використовувати потенціал виконавців, служить метою розвитку здібностей підлеглих.

Передача повноважень не виключає розумного контролю за дорученнями які виконують співробітники. Проте довіра до виконавців виключає дріб'язкову опіку, яка приносить не користь, а шкоду. Передача повноважень накладає на підлеглого додаткову відповідальність. Необхідно вчити його самоконтролю, відповідальності за доручену справу.

Для правильності виконання всіх покладених на працівників функцій повинна бути розроблена посадова інструкція.

Посадова інструкція - це документ, що регламентує виробничий процес кожного працівника. Зазвичай включає в себе короткий виклад основних обов'язків, повноважень і необхідних навичок, що відносяться до конкретної посади в організації.

Посадова особа - службовець, який здійснює функції передставників влади, який займає тимчасово або постійно в державних, громадських установах, організаціях і на підприємствах посади, пов'язані з виконанням організаційно-розпорядчих чи адміністративних функцій, або виконує їх за спеціальним повноваженням.

Права - сукупність встановлених законом, постановами, нормативами і інструкціями компетенцій конкретного керівника діяти стосовно співробітників (так само як і співробітників щодо керівників), а також розпоряджатися матеріально-речовими та фінансовими ресурсами, технологіями.

Права посадової особи - певні нормативи, регламентуючі документи можливості посадової особи які показують як діяти, здійснювати діяльність.

Обов'язок - певне коло дій, покладених на керівників або виконавця безумовних для виконання.

Відповідальність посадової особи - обов'язок посадової особи відповідати за:

- свої дії в рамках встановлених йому посадовою інструкцією обов'язків і прав;

- невиконання або неналежне виконання посадових обов'язків;

- затримку і неякісну роботу в напрямку поставлених цілей;

- неповне використання наданих йому прав.

Менеджер має право давати працівникам завдання і покладати на них відповідальність.

Відповідальність - зобов'язання виконувати задачі і відповідати за їх задовільне вирішення. Передаються конкретні робочі завдання, повноваження та вимоги під ці завдання, тобто виконавець який бере на себе зобов'язання розділити з відповідальним за роботу начальником частку його відповідальності. Але в підсумку, відповідає за результати роботи певна особа (як правило, начальник). Відповідальність є категорією юридичною та адміністративною. Вона установлюється конкретно кожній особі і визначається положенням (статусом), посадовою інструкцією. На її основі визначаються обов'язки, наприклад, начальник несе відповідальність за:

1. Правильний професійний підбір і підготовку підлеглих.

2. Визначення працівникові сфери діяльності, робочого завдання і робочого місця.

3. Постановку підлеглому завдань, інструктування та інформування його.

4. Делегування йому повноважень, встановлення зв'язків і відносин.

5. Своєчасний контроль за діяльністю підлеглих.

6. Оцінку і мотивацію праці, за координацію і недопущення аварійної ситуації та ін.

Начальник не відповідає:

- за помилки працівників;

- за їх упущення по роботі;

- за особисту недбалість підлеглих.

Існує кілька видів відповідальності менеджера.

Адміністративна відповідальність являє собою один з двох видів адміністративного примусу. За вчинення адміністративних правопорушень можуть встановлюватися і застосовуватися такі адміністративні покарання:

1) попередження;

2) адміністративний штраф;

3) оплатне вилучення знаряддя вчинення або предмета адміністративного правопорушення;

4) позбавлення спеціального права, наданого фізичній особі;

5) адміністративний арешт;

6) дискваліфікація;

7 адміністративне призупинення діяльності.

Дисциплінарна відповідальність - вид юридичної відповідальності, основним змістом якої виступають заходи (дисциплінарне стягнення), що застосовуються адміністрацією установи, підприємства до співробітника (працівнику) у зв'язку з вчиненням ним дисциплінарного проступку.

Громадянин, який уклав трудовий договір (контракт) з роботодавцем (підприємством, установою, організацією незалежно від організаційно-правової форми власності), зобов'язаний сумлінно виконувати трудові обов'язки і дотримуватися трудової дисципліни.

Функції дисциплінарної відповідальності:

- регулятивна, тобто спрямована на формування поведінки співробітника (працівника), на визначення кордону між правомірним і протиправним виконанням своїх трудових обов'язків;

- превентивна, попередження порушення трудової дисципліни як самою особою, яка піддається дисциплінарній відповідальності, так і іншими співробітниками (працівниками) (наприклад, за рахунок створення враження про невідворотність настання відповідальності як результату певних дій);

- каральна, передбачає накладення на суб'єкта, який несе відповідальність, несприятливих для нього моральних і матеріальних наслідків;

- відновна і виховна, формування у особи переконання про неприпустимість вчинення дій, що тягнуть за собою дисциплінарну відповідальність.

Матеріальна відповідальність - правовий термін, в загальному випадку позначає обов'язок особи відшкодувати збиток, заподіяний іншій особі. Матеріальна відповідальність в трудовому праві - це обов'язок працівника відшкодувати шкоду, заподіяну роботодавцю (підприємству, установі, організації, приватному підприємцю).

Кримінальна відповідальність - один з видів юридичної відповідальності, основним змістом якого виступають заходи, що застосовуються державними органами у зв'язку з вчиненням ним злочину.

Кримінальна відповідальність є формою негативної реакції суспільства на протиправну поведінку і полягає в застосуванні до особи, яка вчинила злочин, фізичних, майнових і моральних позбавлень, покликаних запобігти вчиненню нових злочинів.

**4.8. Основні перешкоди делегування. Розподіл завдань**

Першою перешкодою до делегування найчастіше є внутрішній опір самого керівника. Делегування дійсно починається «в голові», з глибокої внутрішньої переконаності керівника в необхідності делегування максимально широкого кола завдань. Керівник не може вирішувати питання стратегічної важливості, якщо він займається рутиною роботою, не делегуючи завдання своїм підлеглим.

Список типових бар'єрів, що заважають приймати рішення про делегування:

1. «Мені важко довірити виконання роботи іншим, я не впевнений (а) в компетенціях і мотивації своїх підлеглих».

2. «У мене мало часу для того, щоб витрачати його на пояснення, а потім на виправлення».

3. «Я відчуваю деяке почуття дискомфорту, завантажуючи новою додатковою роботою підлеглих».

4. «Я побоююся, що інші зроблять роботу краще за мене або що я втрачу свою значимість, якщо хтось інший стане виконувати мою роботу».

5. «Я не хочу віддавати підлеглим цікаву роботу».

Аналіз практики делегування дозволяє сформулювати найбільш проблемні ситуації, які часто виникають в процесі передачі завдань, повноважень і відповідальності. Їх можна назвати «пастками делегування», тому що дані ситуації блокують процес делегування.

Перелічимо найбільш поширені «пастки делегування»:

1. Зворотнє делегування. Ця пастка в практиці делегування може існувати в двох формах: жорсткою і м'якою. Завдання відкрито повертається керівнику.

2. Переделегування. Суть цієї пастки - самостійний перерозподіл підлеглим завдань всередині відділу. Часто підноситься керівникові як командна робота.

В реальній управлінській практиці керівник часом не звертає уваги на подібний перерозподіл завдань самим співробітником. Однак, вступаючи подібним чином, підлеглий, по суті, перехоплює лідерство і зменшує авторитет керівника. Розподіл роботи входить в функцію керівника. Тільки керівник знає про ступінь реального завантаження кожного співробітника, а також про їх компетентності та мотивованість. Тільки керівник повною мірою може оцінити відповідність підлеглого по цьому завданню.

Важливо й те, що в разі переделегування роботи розмивається зона відповідальності за отриманий результат. Хто відповідає за виконання завдання - співробітник, якому делеговано роботу, або той, кому він її переделегував?

3. Самоделегування. Пастка самоделегування - дуже складна пастка, так як зовні ситуація часто виглядає як прояв ініціативи здатного і енергійного підлеглого.

Дуже часто керівники відзначають, що деякі співробітники, які регулярно і за своєю ініціативою затримувалися після роботи і беруться за додаткові завдання і проекти, потім використовували ситуацію виключно в своїх інтересах. Вони часто вели розмову з керівником, припускаючи, що вже внесли якийсь аванс у вигляді переробок і додаткових завдань і тепер мають право на певні пільги (як правило, вільний час). Звичайно, регулярні затримки співробітника на роботі без попередження керівника сприймаються на підприємстві більш лояльно, ніж прохання «піти раніше на годинку, тому що ...». Проте в обох випадках ситуація поступово йде з-під контролю. Переробки, як і недоробки, повинні бути помічені і оцінені керівником з позиції їх необхідності для виконання роботи над проектом.

Основні правила (техніка) делегування:

1) підібрати придатних співробітників;

2) розподілити сфери відповідальності;

3) координувати виконання доручених завдань;

4) стимулювати і консультувати підлеглих;

5) здійснювати контроль робочого часу і результатів;

6) давати оцінку своїм співробітникам (в першу чергу, хвалити, але і конструктивно критикувати);

7) припиняти спроби зворотного делегування.

Правила делегування для підлеглих:

1) самостійно здійснювати делеговану діяльність і приймати рішення під свою відповідальність;

2) вчасно і докладно інформувати керівника;

3) повідомляти керівнику про всі незвичайні випадки;

4) координувати свою діяльність зі своїми колегами і не забувати про обмін інформацією;

5) підвищувати кваліфікацію, щоб відповідати вимогам посади. Для менеджера проблема делегування полягає скоріше не в тому, скільки справ він повинен делегувати, щоб розвантажити себе і звільнити свій час, а в тому, скільки справ він може доручити, не пред'являючи своїм підлеглим надлишкових вимог.

Що делегувати, а що ні?

Делегувати в будь-якому випадку необхідно:

- рутинну роботу;

- спеціалізовану діяльність;

- приватні питання;

- підготовчу роботу (проекти, бізнес-плани).

Не підлягають делегуванню:

- такі функції, як встановлення цілей, прийняття рішень по виробленню стратегії підприємства, контроль результатів;

- керівництво співробітниками, їх мотивація;

- завдання високого ступеня ризику;

- незвичайні виняткові справи;

- актуальні, термінові справи, які не залишають час для пояснення і повторного огляду;

- питання суто довірчого характеру.

Коли потрібно делегувати?

1. У щоденних робочих ситуаціях - так часто і так багато, як тільки можна і наскільки дозволяє робоча обстановка і потенціал співробітників.

2. У разі істотних змін робочої ситуації, які вимагають нового розподілу функцій і повноважень, а саме:

- при зміні структури персоналу (нове призначення, підвищення, звільнення);

- при реорганізації та структурній перебудові відділу;

- в разі настання особливих подій, криз;

- з появою нових сфер діяльності або при зміні компетенції.

**4.9. Ключові принципи розпорядчої діяльності. Техніка і форми передачі розпоряджень**

Менеджер як суб'єкт влади здійснює свою діяльність за допомогою розпорядчого впливу. Розпорядчий вплив - це прямий адміністративний наказ, який має обов'язковий характер та адресується керованим об'єктам або особам [12]. Більшість адміністративних рішень менеджера повинні приймати конкретну юридичну форму: наказ; розпорядження; вказівки; доручення.

При підготовці тексту адміністративного документа повинно бути присутнім обов'язкове дотримання таких основних принципів: об'єктивності змісту та нейтральності тону, повноти і гласності діяльності.

Наказ - це правовий акт, який видається менеджером як керівником організації з метою вирішення основних оперативних завдань. Це письмовий виклад рішення певного завдання з переліком конкретних цілей, термінів, порядку, відповідальних осіб і форм контролю. Залежно від змісту розрізняють такі види наказів [12]:

1. Накази із загальних питань пов'язані зі створенням виробничо-господарської діяльності, ліквідацією, перейменуванням, зміною масштабу організації або структурного підрозділу. Такі накази видаються на виконання рішень державних органів влади, ініціативи керівника або підпорядкованих йому структурних підрозділів. До цієї групи належать також накази, які стосуються затвердження або зміни положень, інструкцій, правил, структури. Як правило, в підготовці проекту наказу бере участь підрозділ або посадові особи, яких безпосередньо стосується цей наказ або їх діяльність пов'язана з його виконанням. Текст наказу складається з констатуючої та розпорядчої частин. У першій частині подаються події і факти, які є основою для видання наказу, у другій - перелік необхідних дій і терміни виконання. Текст розпорядчої частини наказу поділяють на пункти, кожен з яких містить вказівку виконавцю, зміст дії і терміни виконання. В останньому пункті розпорядчої частини зазначають тих, на кого покладається контроль за виконанням наказу.

2. Накази про особовий склад: ними оформляють призначення переміщення, звільнення, заохочення, стягнення та інші дії щодо працівників. Їх видають, як правило, на підставі заяв, доповідних записок та інших документів. Текст наказу про особовий склад може складатися з декількох пунктів. Вони розташовуються в такій послідовності: призначення на посаду, переміщення, звільнення від роботи, надання відпустки, подяку і ін.

Проект наказу про особовий склад в разі необхідності узгоджують з керівниками зацікавлених підрозділів і юридичним консультантом.

З наказом повинні бути ознайомлені всі відмічені в ньому особи. Вони повинні поставити підпис на основному екземплярі наказу або на спеціальному бланку. В окремих випадках накази доводяться до відома всього персоналу організації. Накази із загальних питань і про особовий склад мають окрему нумерацію, яка починається з початку кожного календарного року.

Принципи розпорядчої діяльності наведені на рис. 4.1.

Розпорядження - повідомлення, передане керівником підлеглому, якого стосується утримання і результати його діяльності.

Мета розпорядження - зобов'язати підлеглих до тих чи інших дій і мобілізувати їх ініціативу для вирішення оперативних питань. На відміну від наказу, розпорядження мають обмежений термін дії і стосуються вузького кола питань і виконавців. Вони містять обов'язкове для виконання завдання, перелік обмежень (тобто того, що не слід робити) і, в окремих випадках, інструкції про порядок виконання завдань. Розпорядження повинні відповідати стратегії організації і компетенції як менеджера, так і виконавців. До розпорядчої частини подаються вказівки виконавцю, зміст дії і терміни виконання. В останньому пункті зазначаються особи, на яких покладається контроль за виконанням розпорядження. За способами розпорядження можуть бути: усними, письмовими, змішаними. Це залежить від терміновості і важливості вирішення проблеми, взаємин між менеджером і підлеглими, ступеня відповідальності обох сторін.

Найбільш поширеною оперативною формою розпорядчого впливу менеджера є вказівка. Вона, як правило, дається в усному вигляді. Усні розпорядження віддаються під час вирішення термінових завдань невеликої складності та важливості і, як правило, в стабільних колективах. Найчастіше цю форму застосовують менеджери нижчого рівня управління. Іноді менеджер здійснює розпорядчий вплив у вигляді доручення. Воно регламентує тільки зміст завдання, залишаючи підлеглим право вибору способу дій, а іноді і термінів виконання. У дорученні, як правило, подається інформація про конкретні цілі та завдання, на підставі якої підлеглі можуть самостійно приймати рішення і працювати. Ця інформація повинна бути чіткою і зрозумілою, щоб уникнути можливого неадекватного розуміння підлеглими думки менеджера.

Терміни виконання наказу, розпорядження, вказівки установлюються менеджерами із зазначенням конкретної дати, до якої потрібно отримати очікуваний результат (наприклад, до 13.09.2021 р.), і настають з моменту їх підписання. Термін виконання документа, який прямує в підпорядковану організацію, визначається з моменту підписання його керівником вищого рівня управління.

Ступінь категоричності вимог в розпорядчій діяльності менеджера залежить від стилю керівництва менеджера.

Принципи розпорядчої діяльності



Відсутність зворотнього делегування

Субординація

Широка проінформованість

Несуперечливість завдань

Визначення пріоритетів

Справедливий розподіл елементів загального завдання, рівномірна завантаженість виконавців

Відповідність завдання верхньої межі можливостей

виконавця

Об'єктивність доручень - усунення персоналізації

Визначення критеріїв оцінки

Встановлення форм контролю

Строк виконання, довготривалі завдання поділити на етапи та створити календарний графік

Впевненність в розумінні розпорядження

Конкретність завдань

Концентрація уваги

Чітка мова

***Рис. 4.1. Принципи розпорядчої діяльності***

Ступінь категоричності вимог в розпорядчій діяльності менеджера залежить від стилю керівництва менеджера.

Звичайно, завдання, яке викладено в наказі, розпорядженні, вказівці або дорученні, має відповідати реальним можливостям виконавців і формулюватися в двох межах: максимальному, який не слід перевищувати, і мінімальному, нижче якого опускатися не можна. Завдання потрібно формулювати таким чином, щоб його добре зрозуміла інша людина, а терміни виконання були чітко визначеними і обговореними разом з підлеглими. В іншому випадку послаблюється виконавська дисципліна.

**Питання для закріплення матеріалу**

1. Мета управлінської праці, його об'єкт, предмет, засоби і продукт як процес управління.

2. Визначте коефіцієнт централізації управлінських функцій і робіт.

3. Встановіть оцінку ступеня регламентації функцій управлінської праці.

4. Визначте коефіцієнт поділу і кооперації праці.

5. Вкажіть фактори, які забезпечують необхідність нормування управлінської праці.

6. Що розуміють під «делегуванням»?

7. Які правила делегування Ви знаєте?

8. Назвіть форми розпорядчого впливу.

9. Назвіть причини невиконання розпоряджень, вказівок.

10. У чому причина ослаблення дисципліни на підприємстві?

11. У яких випадках необхідно послабити вимогливість.

12. Перерахуйте види відповідальності менеджера.

**ТЕМА 5. РАЦІОНАЛЬНА РОБОТА МЕНЕДЖЕРА**

**5.1. Правила та техніка прийому відвідувачів. Раціоналізація часу та телефонних розмов.**

**5.2. Технологія проведення нарад і зборів. Цільова установка виступу. Структура і зміст виступу.**

**5.3. Вибір форм візуалізації тексту виступу. Техніка презентації. Початок і кульмінація презентації. Критичні моменти під час виступу.**

**5.4. Основні функції та етапи підготовки проведення переговорів.**

**5.1. Правила та техніка прийому відвідувачів. Раціоналізація часу та телефонних розмов.**

Значна частина часу менеджера йде на прийом відвідувачів і бесіди зі співробітниками організації. Керівники та їх заступники зобов'язані здійснювати особистий прийом громадян.

Прийоми відвідувачів діляться на три види: 1) прийом співробітників своєї організації у службових питаннях; 2) прийом представників інших організацій, в тому числі делегацій; 3) прийом співробітників організації і сторонніх громадян з особистих питань.

Прийоми за ознакою ініціативи можуть бути з ініціативи керівника - для ознайомлення з новим працівником, при його переході на іншу посаду, для оголошення наказу або видачі службового доручення, для оголошення стягнень; або з ініціативи підлеглих - по виробничих справах і особистих питаннях. Відповідно до практики, що склалася, звернення до керівників поділяються на пропозиції, заяви і скарги.

Пропозиції - це такі звернення, які спрямовані на поліпшення роботи підприємства, організації, установи. Заява являє собою прохання про дозвіл того чи іншого питання, пов'язаного із здійсненням наданих громадянину прав на працю, відпочинок, освіту. Скарга - це звернення громадянина з повідомленням про порушення його прав і законних інтересів інших осіб, з проханням про перегляд прийнятого рішення, про відновлення порушених прав, відшкодування збитків, покарання винних.

Місце прийому може бути: кабінет менеджера; робоче місце підлеглого, на якому він може краще викласти питання; об'єкт, де вирішуються виробничі і комерційні питання.

Впорядкування прийомів зводиться до наступного:

• встановлюється коло питань, за якими проводять прийом конкретні посадові особи;

• виділяються категорії працівників, яких приймають ті чи інші керівники;

• розробляється час прийомів з різних питань;

• окремо призначається час прийому з особистих питань (два рази на тиждень, з них один - в неробочий час);

• вивішується графік прийому відвідувачів.

Призначаючи прийом співробітників, менеджер повинен визначити мету бесіди, скласти її план, продумати попередні рішення і формулювання. Час прийому повинно бути строго витримано, не повинно перериватися іншими відвідувачами, телефонними дзвінками. Алгоритм підготовки бесіди зі співробітником представлений в табл. 5.1.

**Таблиця 5.1**

**Алгоритм підготовки бесіди зі співробітником**

|  |  |
| --- | --- |
| **Послідовність** | **Хід виконання роботи** |
| Планування | • термін, тема;  • ліміт часу;  • підготовка по суті проблеми;  • матеріали. |
| Початок | • вітання → до суті справи |
| Хід бесіди | • не йти від теми;  • бути слухачем. |
| Завершення бесіди | • конкретний розподіл обов'язків;  • дотримання ліміту часу;  • підбиття підсумків;  • прощання зі співрозмовником. |

Робота з відвідувачами займає значну частину часу менеджера і є досить стомлюючою, при цьому менеджеру слід володіти прийомами творчого спілкування:

- бути уважним до людей;

- не давати неправдивих обіцянок;

- намагатися зрозуміти головне в обігу;

- не давати порад, поки про це не просять;

- не заперечувати відразу;

- оцінювати емоції мовця, виходячи з їх причини.

Секретар керівника повинен виконувати свої завдання, рис. 5.1.

Веде документаційну роботу, приймає інформацію, що надходить на ім'я керівника, здійснює її систематизацію відповідно до прийнятого на підприємстві порядку і передає після її розгляду керівникам підрозділів або конкретним виконавцям для використання в процесі їх роботи або підготовки відповіді, стежить за термінами виконання доручень керівника, за особистими заявами громадян. Організовує прийом відвідувачів, виявляючи при цьому тактовність і увагу до них, сприяє оперативності розгляду прохань і пропозицій працівників, формує справи відповідно до затвердженої номенклатури, забезпечує їх збереження і у визначені строки здає в архів.

Поліпшення інформаційного забезпечення керівника; створення умов, які сприяли б високопродуктивній та ефективній роботі керівника. Передає і приймає інформацію щодо прийому по переговорних пристроях, друкує за вказівкою керівника різні матеріали.

Всебічне сприяння економії робочого часу керівника, полегшення його праці, звільнення керівника від виконання нетворчих, рутинних операцій. Здійснює роботу по підготовці засідань і нарад проведених керівником (збір необхідних матеріалів, повідомлення учасників про час, місце та порядок денний засідання або наради, їх реєстрація), веде і оформляє протоколи.

***Рис. 5.1. Завдання секретаря***

Дуже часто якість і ефективність роботи апарату управління визначаються умінням секретаря керівника зі знанням справи виконувати свої обов'язки, звільнити керівника від витрат часу на виконання технічних функцій. Добре підготовлений секретар економить керівнику до 30% його робочого часу.

Вимоги до якостей особового секретаря можна розділити на три види:

Ділові якості - висока кваліфікація в галузі стенографії, машинопису, оргтехніки, організації зв'язку; навички роботи на комп'ютері; високий рівень самоорганізації; знання іноземних мов; пунктуальність в роботі; організаційні здібності, ініціатива і відповідальність; дипломатичність і конфіденційність в бесідах і розмовах.

Особисті якості - охайність і вміння одягатися, люб'язність і увага, товариськість, почуття гумору, ввічливість і чуйність.

Знання та підготовка в області трудового, адміністративного та господарського права, законодавчо-нормативних актів; в області менеджменту, основи організації управлінської діяльності, діловодства; організації підприємства, на якому він працює; основи соціальної психології, етики та естетики.

В узагальненій формі представимо вимоги, які пред'являються при виборі співробітника на посаду секретаря, рис. 5.2.

**Вимоги при виборі співробітника на посаду секретаря**

Бажання працювати і відповідні здібності, почуття відповідальності, надійність

Уміння вести себе з людьми, витримка, тактовність, уміння зберігати службові та особисті таємниці, чуйність

Досвід організації роботи: самоорганізація, дотримання умов праці, особливості діяльності апарату управління

Комунікабельність, вміння спілкуватися, тактовно знаходити контакт, розуміти присутніх, бажання бути корисним

Точність, акуратність, пунктуальність, ретельність

Самостійність, ініціативність

Наявність професійних умінь і навичок: діловодство, архівна справа, правила експлуатації технічних засобів, основи психології і організації управлінської праці

***Рис. 5.2. Вимоги, які пред'являються при виборі співробітника на посаду секретаря***

Документування управлінської діяльності охоплює всі процеси, пов'язані з записом (фіксацією) та оформленням необхідної для здійснення управлінських дій інформації на різних носіях за встановленими правилами, згідно з Державною системою документаційного забезпечення управління.

Основні посадові обов'язки особистого секретаря, відповідно до Типового положення про канцелярію установи по роботі з документами включають:

- облік, реєстрація, розгляд і підготовка поступаючої кореспонденції для доповіді керівництву;

- оформлення і розсилка розпорядчих документів, листів, телеграм, факсів;

- підготовка по вказівці керівника і узгодження зі структурними підрозділами проектів окремих наказів, довідок, листів, відрядних посвідчень і інших документів;

- підготовка і своєчасна розсилка матеріалів до засідань, нарад, конференцій, семінарів, з'їздів;

- оформлення протоколів і розсилка виписок з них;

- контроль за виконанням рішень дирекції;

- організація прийому та реєстрація звернень відвідувачів;

- прийом, реєстрація, зберігання, облік і розсилка поступаючої, вихідної і внутрішньої кореспонденції.

При наявності секретаря значна частина роботи по організації прийому покладається на нього. Він веде попередній запис на прийом, регулює рух відвідувачів, дає поради, до кого краще звернутися по питанню, оформляє складені менеджером відповіді на скарги, веде облік відвідувачів з особистих питань і облік рішень за усними заявами.

Облік ведеться на картках або в спеціальному журналі, де є такі дані: дата, прізвище заявника, адреса, місце роботи і посада, короткий зміст заяви, прізвище ведучого, прийом, результати розгляду заяви. Секретар також веде контроль за виконанням рішень, прийнятих за зверненнями. Він зберігає у себе незакінчені справи, готує їх до моменту повторного прийому.

Якщо питання не може бути вирішене під час прийому, відвідувач викладає своє звернення в письмовій формі, яке також реєструється.

Усне звернення вважається завершеним, коли всі питання, поставлені в ньому, вирішені, заходи прийняті, а відвідувач сповіщений про прийняте рішення. Якщо звернення або скарга відхилені, повинні бути вказані мотиви такого рішення та порядок його оскарження.

Обов'язки по бездокументному обслуговуванню:

- технічне забезпечення роботи керівника;

- підготовка і організація нарад та засідань;

- телефонне обслуговування, обробка пошти;

- підготовка відряджень;

- стенографування, машинописні роботи;

- організація презентацій і спеціальних прийомів;

- контроль за святковими і ювілейними датами;

- збір ділової інформації, матеріалів для доповідей і мов керівника та інші обов'язки.

Перераховані службові обов'язки можуть бути обмежені або розширені і доповнені іншими, в залежності від специфіки конкретної роботи секретаря.

*Правила взаємовідносин секретаря і керівника:*

Під час відсутності керівника секретар вирішує, які термінові питання вирішувати самому відповідно до наданих йому повноважень, які передати заступнику керівника або відкласти до повернення керівника.

Секретар повинен знати, де знаходиться керівник або як з ним можна зв'язатися, проте повинен дотримуватися конфіденційності і, по можливості, інформувати керівника про важливі події в його відсутність.

Секретар повинен вміти вибрати для керівника найважливіші факти в звітах і журналах, щоб позбавити його від необхідності детально вивчати матеріали, а також не повинен допускати помилок у вихідних матеріалах, звільняючи керівника від їх постійної перевірки.

Керівник повинен постійно інформувати секретаря про свої справи, вміти визнавати свої помилки і просити вибачення, коли він не правий. Керівник повинен покладатися на пунктуальність секретаря, а секретар повинен бути готовий до того, що керівник іноді може бути не пунктуальним. Обом сторонам необхідно почуття гумору.

Поряд з секретарем в сучасній практиці з'явилася посада референта, обов'язки якого ширше і відрізняються від обов'язків секретаря. Референт керівника - це посадова особа, що допомагає керівнику у всіх службових справах. Поняття «референт» співвідноситься з поняттями «консультант», «експерт», «агент» в значенні «особа, що діє за дорученням, від імені та в інтересах іншої особи або установи, що виконує ділові доручення». Коло обов'язків референта, як правило, ширше, ніж у секретаря.

Обов'язки, що виконуються референтом, крім обов'язків секретаря включають:

- консультації керівника по багатьом спеціальним питанням, підготовку продуманих ініціатив і пропозицій;

- поїздки у відрядження для виконання відповідальних завдань;

- допомогу в підборі кадрів;

- кваліфікований пошук та використання джерел ділової та наукової інформації;

- проведення роботи маркетингового, раціоналізаторського і іншого характеру для потреб підприємства;

- інтерв'ю для радіо, преси, телебачення;

- керівництво групою референтів або секретаріатом;

- проведення ділових переговорів або наукових дискусій в рамках своєї сфери;

- рецензування та реферування текстів і документів;

- складання статей, анотацій, оголошень, рекламних текстів, анонсів та інше.

Референту необхідні знання в галузі соціології, політики і політології, знання основ економіки і її окремих сфер, широка поінформованість з питань правознавства, юридична компетенція в області економіки, виробництва, комерції, фінансів, банківської діяльності. Необхідна також компетенція в питаннях історії, культури, філософії, етики та етикету, художньої літератури та мистецтва.

*В роботі секретаря, при веденні телефонних розмов, зустрічаються такі*

Секретар може приймати всі вхідні дзвінки, сортувати їх і перемикати необхідні на свого керівника. При цьому дуже важлива манера розмови секретаря з абонентом, яка повинна бути поважливо-нейтральною. Автовідповідач «глушить» всі дзвінки без розбору, крім того, у багатьох людей є упередження проти розмови з автовідповідачем. Цим він поступається секретарю. Але перевага перед відключенням телефону в тому, що можна прослухати всі доступні дзвінки після роботи.

Негайна розмова можлива, якщо менеджер його чекає і готовий до нього, якщо розмова буде досить короткою, або якщо узгоджуються місце і терміни подальших контактів.

Відповідні дзвінки зводяться в окремі телефонні блоки, що значно скорочує число перерв у роботі і економить час менеджера, так як будь-яка ділова людина може бути дуже зайнята в даний момент і не може говорити тільки тому, що це зручно абоненту. Також метод зворотних дзвінків дає час секретарю підготувати необхідні в розмові матеріали, а менеджер може обміркувати план і аргументи на майбутній бесіді.

Вихідними дзвінками легше маніпулювати, ніж вхідними. Найпростіший спосіб - це звести вхідні дзвінки в телефонні блоки, коли вибирається певний час (вдень і ввечері, приблизно по 30 хвилин), у якому відбувається більшість вихідних дзвінків. При цьому дзвінки здійснюються серіями по певній темі, що вимагає значно менше часу на підготовку до них.

*Ведення телефонної розмови:*

1. Бути коротким: зводити фазу контакту до мінімуму.

2. Спочатку повідомте свого партнера «про що йдеться», і тільки потім поясніть причини і подробиці.

3. Уникайте «рівносильних розмов» з Вашими співробітниками.

4. Висловіть свою думку чітко і питайте згоду свого партнера, якщо Ви хочете записати розмову на плівку або підключити паралельний апарат.

5. В кінці тривалої розмови коротко підведіть підсумки і перерахуйте заходи, які потрібно прийняти (хто саме, коли і що повинен зробити).

6. Слідкуйте, особливо при міжміських розмовах, за тривалістю розмови - це вартість Вашого дзвінка.

7. Завершуйте розмову, як тільки буде досягнута її мета.

**5.2. Технологія проведення нарад і зборів. Цільова установка виступу. Структура і зміст виступу**

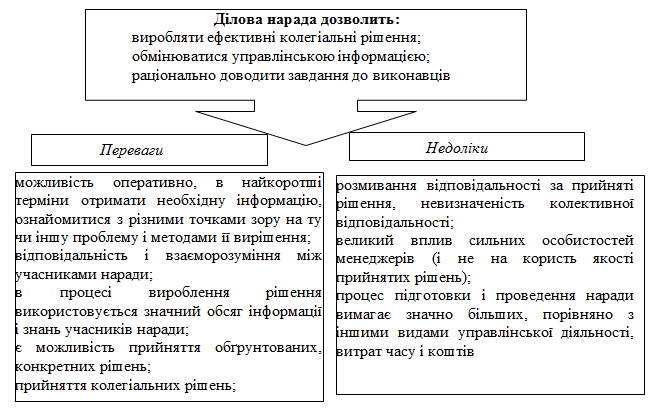
Значна частина робочого часу менеджера, від 10 до 60%, витрачається на участь в нарадах, зборах, засіданнях або на проведення їх. Організація і проведення подібних заходів - міра досить неоднозначна в роботі менеджера.

Етапи ділової наради:

• збір і переробка інформації;

• координація діяльності всіх служб організації і всіх співробітників;

• прийняття рішення.



***Рис. 5.3. Характеристика ділових нарад***

Кожен менеджер повинен вміти розрахувати ціну наради. Обчислюється вона в такий спосіб. Визначаються число учасників наради, його тривалість і годинна тарифна ставка кожного учасника. Нескладний розрахунок дозволяє отримати шукану величину. Розрахунок здійснюється за формулою:

*С =N* (*T* + 1)*Зср* , (1),

*Т ср*

де С - вартість наради, грн.; N - число учасників; Т - тривалість наради, час; Зср - середньомісячна зарплата учасників, грн.; Тср - середня кількість робочих годин на місяць.

Повними втратами від наради можуть бути: амортизація приміщень, витрати на їх утримання, інші накладні витрати, втрати через відсутність службовця на роботі, через несвоєчасне вирішення оперативних питань.

Таким чином, рішення проблеми нарад зводиться до наступного:

- проводити тільки ті наради і збори, які дійсно необхідні;

- наради і збори необхідно ретельно готувати і правильно проводити.

*Види ділових нарад:*

1) По приналежності до сфери суспільного життя - ділові, науково-технічні, об'єднані, збори суспільно-політичних організацій.

2) За масштабами залучення учасників - міжнародні, регіональні, галузеві, обласні, міські, внутрішні.

3) За місцем проведення - місцеві і на виїзді.

4) За кількістю учасників - у вузькому складі (5-7 чол.), розширені (до 20 чол.), представницькі (понад 20 чол.).

5) За складом учасників - з фіксованим складом, з фіксованим складом і запрошеними особами, з запрошеними за списком.

6) За стилем проведення наради бувають декількох типів:

диктаторські - один ведучий, обмін думками практично відсутній;

автократичні - один ведучий і обмежене число учасників, які відповідають на ті питання, які перед ними ставить голова зборів;

сегрегативне (традиційні) - право голосу і черговість виступів визначає провідний;

дискусійні - вільний обмін думками;

спонтанні - без чіткого порядку денного і без голови, невимушений обмін думками.

7) За завданнями наради ділять на: проблемні, інструктивні та оперативні (рис. 5.4).

ПРОБЛЕМНА НАРАДА

Мета - знайти оптимальне вирішення проблеми в найкоротші терміни за принципом: доповідь - питання - дебати - прийняття рішень

ОПЕРАТИВНА НАРАДА (п'ятихвилинка)

Мета - отримання інформації «знизу» про стан справ, прийняття оперативних рішень з приводу перерозподілу ресурсів, узгодження дій, вибору пріоритетів і вирішення інших питань господарської діяльності

ІНСТРУКТИВНА НАРАДА

Мета-передача його учасникам вказівок і розпоряджень, пояснення і деталізація їх щодо конкретних умов роботи, встановлення методів і строків виконання вказівок, визначення завдань підрозділів і виконавців

**Особливості проведення нарад за завданнями**

***Рис. 5.4 Види ділових нарад по вирішенню поточних завдань***

Оперативні наради проводяться для одержання інформації про поточні справи, які надходять від низу до верху. Вони проводяться регулярно у встановлений час без спеціального порядку денного.

Основні принципи проведення оперативних нарад:

- стислість виступів (1-2 хвилини);

- чіткі питання і вичерпні відповіді;

- узгодження питань, які безпосередньо виникають на нараді;

- сувора персоніфікація відповідальності;

- визначення чітких параметрів, передбачених результатів, дат;

- неприпустимість підміни результатів звітом про виконану роботу «ми провели нараду», «написали», «відправили у відрядження».

Ефективність наради багато в чому залежить від якості її підготовки. Рекомендується:

- заздалегідь виробити порядок денний, включивши в нього від одного до трьох питань;

- запросити найбільш компетентних з даного питання працівників;

- своєчасно оповістити учасників про місце і дату проведення наради, ознайомити їх з підготовленими по нараді документами;

- завчасно повідомити тих, чий виступ буде бажаним або необхідним;

- забезпечити підготовку приміщення і оргтехніки, організацію ведення протоколу або стенограми наради.

Наради доцільно проводити в другій половині дня. Тривалість їх повинна бути в межах часу нормальної працездатності учасників - 1,5-2 години, для оперативних - 30-40 хвилин.

Якщо виступ носить характер доповіді, він повинен містити в собі:

- коротке визначення мети повідомлення;

- виклад основних фактів;

- лаконічний чіткий виклад пропонованих шляхів вирішення проблеми;

- короткий змістовний висновок.

Наміченим, згідно регламенту, доповідачам слід заздалегідь підготувати текст виступу. Матеріалом для виступу можуть служити дані, отримані в результаті проведеного аналізу справ в організації.

Крім того, доповідь слід вивірити з урахуванням порядку денного і існуючих даних по звітності організації. Не слід перевантажувати доповідь цифровим матеріалом: повинні бути використані тільки ключові показники, які допомагають присутнім оцінити ситуацію, що склалася і зрозуміти сенс пропонованих рішень.

З метою економії часу наради можна проводити:

а) з попередньо розданими тезами або текстами доповідей і обмежуватися тільки їх обговоренням;

б) за схемою кільцевого опитування - керівник відсилає проект в письмовій формі вниз за рівнями управління, звідки він піднімається вгору з додаванням зауважень від кожного більш компетентного працівника назад до керівника;

в) письмові наради являють собою бланк, де справа ставиться проблема, а зліва кожен визначає шляхи її вирішення;

г) селекторні або телефонні наради також економлять час на їх проведення.

Важливою також є поведінка менеджера під час наради - говорити потрібно грамотно, чітко і спокійно, не підвищуючи голосу. Необхідно стежити за правильністю використання професійних термінів і понять. Вказівки повинні бути продуманими, інструкції - короткими і зрозумілими. Важливо правильно і вміло користуватися інтонацією, жестами та мімікою, які несуть до 40% інформації. Висловлювання і судження повинні бути чітко аргументованими, зрозумілими слухачам.

**5.3. Вибір форм візуалізації тексту виступу. Техніка презентації. Початок і кульмінація презентації. Критичні моменти під час виступу**

Слово «презентація» означає демонстрацію або показ виробів, інформації. Презентація є самостійною акцією.

Як правило, презентація організації (підприємства, фірми, компанії) проводиться з нагоди відкриття або створення організації, демонстрації нових досягнень, нового іміджу.

Основні функції презентації:

1. Інформаційна, інформувати людей, які прийшли на неї про новий продукт, товар.

2. Переконуюча, не тільки розповісти про нову продукцію, а й переконати людей в тому, що саме ця продукція їм потрібна, залучити нових клієнтів.

3. Позиціонування нової продукції на ринку, вказувати про новий продукт і його відмінності від продукту конкурента, його якості, характеристиках, властивості, нові види послуг.

4. Розважальна - це заздалегідь сплановані визначені за місцем, часом, кількістю учасників і причин збори людей, що носять характер свята, культурного або рекламного заходу, або ділової зустрічі.

Для того, щоб гроші не були витрачені даремно, перед початком будь-якої рекламної кампанії необхідно дотримуватися наступної технології проведення презентації:

1) Визначити цільову аудиторію, на яку розрахований даний товар або послуга. Бажано провести серйозні маркетингові дослідження.

2) Необхідно знати, для кого ви готуєте виступ? Відповідь на це питання може здатися досить простою, особливо якщо ви знаєте, хто складає вашу цільову групу. Але і тут варто перевірити себе. Чи знаєте ви, наскільки добре запрошені знайомі ознайомлені з темою вашого виступу? Чому їм необхідно знати більше?

3) Де ви виступаєте? Не обмежуйтеся лише з'ясуванням замовлення чи приміщення. Ви повинні знати про це місце все.

4) Як розташовані стільці та інші меблі? Чи можна змінити щось в розстановці меблів, якщо це буде потрібно?

5) Чи є в кімнаті вікна? Якщо є, то скільки, якого розміру і де вони розташовані? Чи може вид з вікна відвернути увагу присутніх? Чи є штори?

6) Можливо, ваше приміщення в досить тихій частині будівлі? Чи є ймовірність, що вас можуть потривожити?

7) Який час це приміщення буде у вашому розпорядженні?

Структура презентації - це ланцюг подій, які накладаються один на одного, а саме: запрошення і зустріч; пресконференційна частина; презентаційна частина; неформальне спілкування; супровід та спілкування; прощання.

Незалежно від тривалості презентації, вона складається з трьох частин: вступ, основна частина і висновок.

Вступ (15% часу) включає:

- привітання;

- уявлення теми;

- мета;

- основна теза виступу (основна думка);

- загальний огляд.

Основна частина (75% часу).

Висновок (10% часу) включає:

- узагальнення матеріалу основної частини;

- повторення ще раз основної ідеї виступу.

Згідно з Елері Семпсоном, всі успішні вистави засновані на чотирьох "фондах" [34]. Що робити:

1. Тримати себе в руках.

2. Участь у всіх цільових групах.

3. Встановіть психологічні відносини зі своїми слухачами.

4. Заспокойтеся і довіртеся відповідям на питання.

Існує два основних типи наочних посібників:

1. Текстові. Це допомагає студенту відстежувати хід розстановки предметів. Використовуйте зорову пам'ять аудиторії, щоб допомогти вам запам'ятати. Візуальний текст повинен містити не більше шести рядків, не більше шести слів на рядок. Вони повинні бути візуальними: великими літерами, використовуючи простір між ними.

2. Графічні. Вони представляють основні моменти виступу, знімають відео, надають моральний вплив, дають більш глибоке і повне враження від виступу. Це допомагає швидше згадувати.

Текстові та графічні посібники повинні бути дуже простими. Аудиторія не може одночасно слухати оратора, аналізувати і розпізнавати складні візуальні засоби.

Графіки - це зазвичай малюнки, графіки, діаграми та схеми. Графічний матеріал повинен являти собою спрощений варіант аналогічних варіантів в документах. Для того щоб публікація була зрозуміла, в ній повинен бути записаний його короткий зміст. Наприклад, напис під графіком: "прибуток збільшився на 15%".

При поданні візуального матеріалу аудиторія повинна одночасно слухати оратора, вловлювати сенс матеріалу. Як мені це зробити? Ось кілька порад щодо використання наочних посібників:

1. Переконайтеся, що всі можуть бачити зазначені матеріали.

2. Дайте аудиторії час прочитати і зрозуміти доповідь, перш ніж продовжити виступ.

3. Візуальний образ повинен представляти ідею.

4. Дотримуйтесь основних пунктів, а не повного викладу.

5. Не демонструйте те, що суперечить тому, що ви пропонуєте.

6. Не читайте інструкції у візуальному посібнику.

7. Коли дискусія на ілюстровану тему закінчиться, видаліть матеріал з очей.

Пам'ятайте, що візуальні матеріали не важливі, не знімайте їх, завершуйте свої слова, а не навпаки.

Візуальна підтримка документів обмежена папером, але при поданні презентації спектр інструментів для відображення ідей дуже широкий, що обумовлено технологічними розробками.

Рекомендації під час презентації:

1. Ви можете налаштувати свою аудиторію. По-перше, визначте, чи відповідає зміст мови інтересам кімнати. Якщо ваші інтереси відволікають аудиторію, постарайтеся відкрити мости взаєморозуміння.

2. Не довіряйте своїй промові, будьте впевнені в своїх словах. Ваша позиція повинна бути адресована громадськості. У будь-якому випадку уникайте протилежних поглядів. Не дивіться на точки. Перш ніж почати свою промову, слідуйте за аудиторією таким чином, щоб вона була готова прийняти ваші слова.

3. Не починайте говорити, поки не настане тиша. Почніть свій виступ з короткої промови перед аудиторією, а потім зробіть другу перерву. Подивіться уважно на реакцію аудиторії з перших же слів. Переконайтеся, що ваша мова чиста, не говоріть занадто швидко і, звичайно, не монотонно.

Якщо ви помітили, що частина кімнати не слухає вас, подивіться ліворуч, як якщо б вона була спрямована на них. Коли ви зрозумієте, що аудиторія втомилася, ви можете почати говорити тихо, а потім різко підвищити голос.

Якщо слова говорять про те, що ви знайдете підтримку у аудиторії, постарайтеся відразу розвинути тему. Як тільки ви отримаєте позитивну відповідь від аудиторії, переходите до основної теми виступу.

Провокаційні висловлювання не повинні бути збалансовані. Не беріть участь в розмові під час виступу, хоча звідси і чутні знаки оклику. Скажіть, ви будете готові відповісти на всі ваші запитання.

4. У критичні моменти виступу необхідно говорити правильно, з наголосом на кожному слові.

5. Спробуйте підкріпити негативну думку громадськості прикладами.

6. Не робіть узагальнення, які не є раціональними, навіть якщо ви думаєте, що більшість людей очікують це від вас.

7. Ні в якому разі не подавайте увазі, що втомилися або відчуваєте себе невпевнено в якийсь момент.

**5.4. Основні функції та етапи підготовки проведення переговорів**

Будь-яка ділова зустріч, організовується для вирішення певних питань між партнерами, або для отримання чи передачі інформації. Ділові зустрічі часто передбачають дотримання протоколу їх проведення: форми порядку, проявів хороших манер у відносинах між діловими партнерами. Діловий протокол - це сукупність правил поведінки, норм, традицій на офіційних і неофіційних зустрічах. Протокол визначає методи, межі поведінки і етикету, встановлює правила офіційного і особистого листування.

Домовленості про зустріч потрібно передбачити завчасно, за 1-2 тижні в межах регіону. Для зустрічі іноземних делегацій необхідно передбачити і підготувати порядок зустрічі, персональний склад зустрічаючих, участь преси, подарунки, привітання, розміщення в готелі, ділову частину, відвідування культурних об'єктів, поїздки по країні, проводи додому. Протоколом передбачаються основні моменти домовленості про зустріч: предмет ділової зустрічі, місце проведення, часові межі, кількість учасників, матеріали для обговорення та підсумкові документи.

Предметом ділової зустрічі є питання, які виносяться на обговорення, перелік розглянутих проблем. Ділові зустрічі - це, в першу чергу, ділові переговори між партнерами. Бувають також протокольні переговори або візити ввічливості, які проводяться для встановлення особистих контактів або для звернення уваги партнера на якийсь особливий привід. Також до ділових зустрічей відносять прийоми.

Місце проведення ділової зустрічі пропонує ініціатор зустрічі, але вирішальне слово залишається за запрошеною стороною. Зустріч може проводитися або на своїй фірмі, на фірмі партнера, на нейтральній території, дистанційно - за допомогою сучасної техніки зв'язку.

Тимчасові рамки зустрічі мають велике значення, так як вони повинні задовольняти інтереси всіх сторін. Це відноситься як до часу зустрічі, так і на час її тривалості.

Кількість учасників має бути досить обмеженою, виходити з принципу рівної чисельності делегацій усіх сторін. Обмінюються списками делегацій на етапі підготовки зустрічі. Згідно з протоколом, право на участь в переговорах крім керівника мають особи, включені в список.

Матеріали і документи для обговорення готуються заздалегідь, перед зустріччю. Їх можна розділити на кілька категорій. Перша категорія документів відображає позицію учасника зустрічі з широкого кола питань і містить рекомендації щодо запропонованих питань. Друга - це проекти різних угод або договорів, які пропонуються як основа проведення зустрічі. Третя категорія - проекти резолюцій чи угод про наміри. Четверта - це запитальники, пам'ятки для бесід з тематики зустрічі. Часто також готуються досьє з різних питань, які будуть розглядатися, і досьє на інших учасників переговорів.

При підготовці ділової зустрічі також важливі й інші моменти. Підготовка приміщення (обстановка, блокноти і ручки, вода, чай, кава), зустріч делегації, і її доставка до місця зустрічі. Як правило, зустрічає гостей особа, яка підписала запрошення.

При підготовці до переговорів сторонам необхідно узгодити дві основні проблеми - організаційні питання і умови контракту або договору. До організаційних питань відносяться: час, місце переговорів, кількість і склад учасників. Умови договору кожен з учасників перед переговорами формулює для себе сам. Для цього менеджеру необхідно:

1) ретельно проаналізувати проблему, що стоїть перед ним на переговорах;

2) сформувати власну позицію з цієї проблеми;

3) визначити для себе можливі варіанти вирішення даної проблеми в процесі переговорів;

4) підготувати необхідні документи і матеріали до переговорів. Безпосередньо процес переговорів включає в себе взаємне уточнення інтересів сторін, їх обговорення, узгодження позицій учасників і розробку певних домовленостей.

Рівень осіб, що беруть участь в переговорах, і їх компетентність є вирішальними факторами при обговоренні принципових питань. У зв'язку з цим, до початку переговорів необхідно з'ясувати організаційну структуру підприємства і компетентність представників на переговорах.

Іншими словами, це повинна бути детальна схема торгівлі:

- чітке розуміння предмета переговорів і предмета обговорення. Початок переговорів буде в руках того, хто знає і розуміє проблему;

- не забудьте створити приблизний торговий сценарій.

Складність переговорів вимагає від менеджера:

- визначте моменти власного дискомфорту і проблеми, яких можна уникнути в разі несподіваних труднощів в переговорах;

- визначте верхній і нижній рівні взаємодії на основі тем, які, на вашу думку, викличуть найгарячіші дебати.

Ця модель може бути використана, якщо при підготовці до торгівлі виникають наступні питання:

- мета переговорів;

- діловий партнер;

- предмет переговорів;

- комерційні умови;

- організація переговорів.

У ділових переговорах управлінські практики використовують такі основні методи: варіаційний метод; інтеграційний метод; рівноважний метод; компромісний метод.

Це варіація. При підготовці складних переговорів (наприклад, якщо можна спрогнозувати негативну реакцію контрагента) виділіть наступні питання:

- У чому суть ідеального рішення (незалежно від умов реалізації) завдання в комплексі?

- Які аспекти ідеального рішення можна опустити?

- Що слід вважати оптимальним рішенням (високою ймовірністю реалізації) завдання диференційованого підходу до очікуваних наслідків, труднощів, перешкод?

- Які докази необхідні для адекватної відповіді на передбачувану пропозицію партнера щодо диференціалу процентних ставок або його одностороннього застосування (скорочення або продовження терміну дії пропозиції, взаємна вигода, нові матеріальні, фінансові та юридичні аспекти)?

- Які обов'язкові рішення можуть бути прийняті в ході переговорів протягом обмеженого періоду часу?

- Які крайні пропозиції повинні бути відкинуті партнером і які докази?

Ці міркування виходять за рамки альтернативного розгляду предмета переговорів. Це вимагає особливого творчого підходу і чіткої оцінки предмета діяльності.

Мета інтеграційного методу полягає в тому, щоб переконати партнера в необхідності оцінки переговорних питань з урахуванням соціальних відносин і, отже, необхідності розвитку співпраці. Використання цього методу, звичайно, не гарантує досягнення детальної угоди; його слід застосовувати, наприклад, коли партнер ігнорує суспільні інтереси і підходить строго з точки зору візії до того, як захищаються його інтереси.

Ми повинні викласти свою позицію і підкреслити кроки, передбачені в контексті спільної відповідальності за результат переговорів.

Навіть якщо інтереси візії не збігаються з інтересами її партнера, візія підкреслює необхідність вирішення узгодженого питання і його принципів. В області інтересів намагайтеся виявити загальні для всіх аспекти і можливості для взаємної вигоди і довести все до відома партнера. Ми сподіваємося, що не зможемо обговорити всі пункти переговорів; якби це було так на практиці, переговори взагалі не були б необхідні; він може відразу ж почати укладати контракти.

Метод балансу. Якщо ви використовуєте цей метод, майте на увазі наступні інструкції:

- з'ясуйте, які теми і аргументи (факти, результати розрахунків, статистика, цифри) найкраще використовувати, щоб спонукати вашого партнера прийняти пропозицію;

- вам потрібно якийсь час побути на місці партнера, подивитися на речі своїми очима;

- розгляньте деякі проблеми для очікуваних аргументів "так" партнера і внесіть відповідні вигоди в дух співрозмовника;

- розгляньте можливі заперечення вашого партнера, встановіть їх відповідним чином і будьте готові використовувати їх в процесі тестування;

- не має сенсу намагатися ігнорувати аргументи, представлені на переговорах партнерами, партнер очікує відповіді на заперечення, попередження, побоювання;

- у цьому контексті визначити причину поведінки партнера (неправильне розуміння висловлювань, неадекватна кваліфікація, відмова йти на ризик, відмова тягнути час).

Це компроміс. Учасники переговорів повинні бути готові до компромісу: у разі конфлікту інтересів необхідно досягти поступової угоди. Угода - це компромісне рішення, яке досягається частковою відмовою від вимог після невдалих спроб домовитися один з одним, враховуючи нові перспективи (вони відмовляються що-небудь робити, нові пропозиції).

Для того щоб підійти до позиції партнера по захисту його інтересів, необхідно вивчити можливі наслідки компромісного рішення і критично оцінити допустимі межі поступки. Компроміс, який ви знайдете, виходить за рамки вашої компетенції. Щоб зв'язатися з рахунком, можна перейти до угоди, що називається умовною транзакцією (наприклад, звернувшись до основної угоди уповноваженого менеджера).

Важко швидко домовитися про поступки, вигідних обом сторонам, і інерційні партнери зберігають свої позиції. Думку партнера слід читати з терпінням, правильною мотивацією, новими темами, способами вирішення проблеми.

У разі негативного результату переговорів необхідно підтримувати суб'єктивні відносини з партнером по переговорах. В даному випадку акцент робиться не на предметі переговорів, а на особистісних аспектах, які дозволяють підтримувати ділові відносини в майбутньому. Не слід робити ніяких висновків на етапах, коли не було досягнуто ніяких позитивних результатів. Варто знайти тему, яка зацікавить обидві сторони, зніме ситуацію і допоможе створити дружню, спокійну атмосферу прощання.

Переговори можна вважати завершеними, коли ретельно і відповідально проаналізовані їхні результати, вжито необхідних заходів для їх реалізації, зроблені певні висновки для підготовки наступних переговорів. Аналіз переговорів передбачає:

 порівняння цілей переговорів з їх результатами;

 визначення заходів і дій, що випливають із результатів переговорів;

 ділові, особисті та організаційні висновки щодо майбутніх переговорів або продовження переговорів.

У процесі індивідуального аналізу можна одержати відповіді на наступні питання [9]:

- Що сприяло успіху переговорів?

- Які виникали труднощі і як вони долалися?

- Що не враховано при підготовці до переговорів і чому?

- Яка була поведінка опонента на переговорах?

- Який досвід проведення переговорів можна використовувати?

**Питання для закріплення матеріалу**

1. Процедури проведення наради.

2. Розрахуйте ціну наради. Які включаються показники при

розрахунку вартості наради?

3. Основні види ділових нарад.

4. Правила проведення зборів і нарад.

5. Оформлення документації проведення зборів і нарад.

6. Основні фактори успішного проведення презентації.

**ТЕМА 6. ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА**

**6.1. Об'єктивні основи виникнення та розвитку управлінської праці.**

**6.2. Сутність, принципи та основні напрямки наукової організації праці.**

**6.3. Загальні вимоги щодо організації робочого місця менеджера.**

**6.4. Сучасні методи раціональної обробки текстових матеріалів. Удосконалення методики читання.**

**6.1. Об'єктивні основи виникнення та розвитку управлінської праці**

Праця менеджера або управлінська праця спрямована на організацію і керівництво окремими процесами. Управлінська праця - це вид свідомо здійснюваної людської діяльності, спрямованої на ефективне функціонування здійснюваних індивідуально або колективно робіт по досягненню певних цілей, рішенням відповідних завдань, виконання функцій.

Метою управління є визначення цілей організації, створення умов для їх досягнення, координація спільної діяльності працівників організації. Метою управлінської роботи є робота співробітників організації. Суть управлінської роботи полягає в інформуванні та спілкуванні з людьми в процесі організації спільних заходів. Інструментами управлінської роботи є інтелект, знання та навички людей, залучених до досягнення цілей. Продуктом управлінської роботи є вплив керівництва у вигляді управлінського рішення.

Функція управління - це вид управлінської діяльності. Вивчення управлінських позицій має велике значення. Вони значною мірою визначають структуру управління.

Загальна класифікація визначає групи наступних управлінських функцій:

1. Спільні функції управління: планування, організація, мотивація і контроль. Ці функції були визначені французьким лікарем і вченим Анрі Файолем в його роботі "Загальне і промислове управління" (1916). Ця послідовність функцій забезпечує контроль над усіма об'єктами.

2. Конкретні або специфічні функції визначаються об'єктом управління.

Це робота людей, на яку впливає ряд об'єктивних факторів: рівень розвитку останніх, характер сформованих виробничих відносин, організація праці, рівень освіти, матеріальні стимули, а також моральні норми і ряд суб'єктивних факторів, колективна психосоціальна структура, взаємини людей, відносини, цінності та орієнтації працівників,

Використання глибоких (стратегічних) резервів компанії не тільки поверхнево, але і залежить від рівня управлінської роботи. Головною особливістю даного виду роботи є те, що з організаційної точки зору керівник вирішує завдання розвитку компанії, впливаючи на людей, які повинні вирішувати ці завдання. Ці обставини вимагають творчого підходу людини, що здійснює ту чи іншу управлінську діяльність. Якість рішень керівників залежить не тільки від їх знань і кваліфікації, а й від їх особистих якостей, практичного досвіду, інтуїції та інтелекту.

Управлінські функції, на думку вченого Ф.І. Хміля, являють собою комплекс заходів і операцій, здійснюваних керівником для координації спільної діяльності працівників у досягненні цілей організації [139].

Управління спільною діяльністю людей визначає функціональну відповідальність керівника, що випливає з функцій управління в цілому, а саме: цілепокладання, планування, організація, координація, регулювання, стимулювання, контроль, здійснення контактів, виховна функція [139].

Основним функціональним завданням адміністратора є встановлення з'єднання для прийому і передачі інформації. Але в сучасних умовах не тільки роль менеджера в обміні інформацією, але і його комунікативна культура така: отримання і передача необхідної інформації, створення дружніх відносин з оточуючими, правильне розуміння.

На думку американського вченого (1909-2005) П. Друкера, менеджер, в числі інших співробітників організації, виконує виховну функцію. Це менеджер, який може робити те, що інші не можуть: донести до підлеглих суть поставлених перед ними цілей, знайти нові ідеї і знайти спосіб їх помітити. Така виховна функція і моральна відповідальність є повним визначенням керівника [40].

Існує три види управлінської роботи:

- евристична робота-творча, пов'язана з вирішенням завдання, аналізом ситуації, пошуком рішень для вирішення завдань. Це включає в себе аналітичні та конструктивні операції. Результатом такого роду роботи є розробка і прийняття управлінських рішень.

- управління: цілеспрямований вплив підлеглих на виконання завдань, спрямованих на координацію діяльності судових приставів. Це включає адміністративну, координаційну, контрольну та комунікаційну діяльність. Її можна розділити на: адміністративні, інформаційні та комунікаційні рішення для державних службовців; координацію і взаємодію діяльності судових приставів; нагляд і контроль за її виконанням; послуги зв'язку, прийому і передачі інформації;

- оперативна діяльність - це виконання стереотипних операцій, необхідних для підтримки інформації в процесі управління. Сюди входить документування, створення, реалізація, доставка, зберігання документів;

- бухгалтерський облік - збір даних, статистики, бухгалтерської та іншої фінансової інформації та інших процесів в організації, який є комунікаційно-технічним - як шифрувати і розшифровувати інформацію, розміщення інформації, ПЕОМ обробка і формально-логічні розрахунки за заданим алгоритмом).

Для керівників творчі трудові операції діляться в процесі посадової діяльності та складають - 60%, логічні - 30%, технічні - 10%, для середнього рівня управління - 50, 40 і 10% власного вкладу, для нижнього рівня управління - 35, 40 і 25%. У табл. 6.1 наведені витрати робочого часу (приблизні) на виконання різних видів управлінської праці.

**Таблиця 6.1**

**Витрати робочого часу технічних виконавців**

**(% загальних витрат)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Види процедур** | **Керівники підприємства** | **Спеціалісти** | **Технічні виконавці** |
| Інформаційні | 30 | 60 | 80 |
| Необхідні управлінські рішення | 30 | 25 | 20 |
| Організаційні функції | 40 | 15 | - |

Кожен з керівників вибирає свій стиль і форму управління.

Стиль управління - сукупність прийомів і методів діяльності керівника.

Стиль керівництва (для керівника) - це манера поведінки і дії керівника по відношенню до підлеглих, тип влади, яку він використовує, методи роботи з зовнішнім середовищем, способи впливу на людей.

Стиль керівництва (для менеджера) - це сукупність прийомів і методів поведінки менеджера в процесі виконання своїх повноважень в організації.

Стиль - це не тільки форма спілкування керівника з підлеглим і колегами, а й форма, яка визначає зміст діяльності керівника або менеджера.

Залежно від ситуації і особистих якостей менеджера, виділяють наступні стилі керівництва:

- авторитарний (директивний, автократичний);

- демократичний (колективний, товариський);

- ліберальний (анархічний).

Авторитарний стиль роботи полягає в тому, що менеджер замикає всі зв'язки на собі, а підлеглим надає мінімум інформації. Він строго контролює дію підлеглих, часто втручається в їх роботу, вимагаючи чітко виконувати його вказівки, залишаючи для працівників тільки найменшу можливість для прояву самостійності та ініціативи.

Такий менеджер може швидко вирішувати проблеми на базі самоорганізації працівників, сміливо і вчасно приймати рішення та наполегливо домагатися їх виконання.

Авторитарний стиль заснований на:

- повноті влади керівника;

- єдності думок, насаджуються зверху;

- жорсткій дисципліні і порядку;

- централізації в плануванні і прийнятті рішень, контролі, оцінці та мотивації зверху;

- строгій покорі і відповідальності за програмними цілями команд;

- жорстких нормах відносин між начальником і підлеглими, в основі яких заохочення і покарання.

Переваги цього стилю:

- більш простий, зрозумілий для керівника, не вимагає великого обсягу знань;

- традиційний, складався століттями, стабільний;

- ефективний при прямому впливі на підлеглих, видно результат цього впливу;

- оперативний при прийнятті рішень, при контролі за ситуацією;

- зручний у вирішенні екстремальних ситуацій, аварійних проблем;

- зручний у манері з людьми, ресурсами;

- ефективний в організації, вище дисципліна і порядок;

- зручний при підборі і підготовці кадрів, при отриманні від них інформації;

- ефективний при малих розмірах організації.

Недоліками є:

- панство, чванство, зарозумілість керівника, породжувані безмірною владою;

- бюрократизм, внутрішньовідомчі бар'єри, необґрунтовані заборони і тупики в діяльності підлеглих;

- незатребуваність знань, здібностей і можливостей людини, примітивна мотивація;

- адміністративна плинність, багато часу витрачається на засідання, дзвінки, узгодження.

Демократичний стиль керівництва передбачає залучення працівників до розробки і прийняття рішень. Менеджер частину своїх повноважень делегує підлеглим, які отримують достатньо інформації. Менеджер демократичного стилю займається більш складними і важливими питаннями, часто радиться з підлеглими, прислухається до думки колег, не ображається на критику.

Менеджер демократичного стилю добре знає переваги і недоліки підлеглих, він уважно вислуховує заперечення, не вважає принизливим йти на поступки в інтересах справи. Демократичний стиль зацікавлює підлеглих до творчої активності, сприяє створенню атмосфери взаєморозуміння і співпраці, в якій дисципліна трансформується в самодисципліну всіх працівників. Реальна влада і авторитет менеджера зростає. Він керує людьми без натиску і адміністративного впливу, спираючись на здібності працівників, їх досвід і гідність.

До переваг цього стилю належить:

- висока якість трудового життя, психологічний комфорт і внутрішня гармонія в колективі;

- вищий рівень мотивації, заснованої на здібностях і можливостях підлеглих;

- розв'язання суперечностей, високий ступінь задоволеності людей, менше плинність кадрів;

- вища продуктивність праці, менше невиправданих втрат.

До недоліків відносяться:

- важко створювати організаційну модель, в якій ефективний цей стиль;

- невідпрацьована організаційна структура сприяє зниженню дисципліни, призводить до хаосу в організації і керівництві;

- важко підготувати високопрофесійні кадри керівників, створити працездатні команди, робочі групи;

- багато зусиль і коштів необхідно витрачати на організаційно-моральну, етичну підготовку виконавців, на створення внутрішньої гармонії, впровадження соціального захисту.

Ліберальний стиль - це стиль мінімального втручання менеджера в хід виконання завдання підлеглими. Цей стиль характеризується відсутністю ініціативи, постійними очікуваннями вказівок керівництва, небажанням брати на себе відповідальність за вирішення їхніх наслідків.

Менеджер-ліберал у взаєминах з підлеглими ввічливий і доброзичливий, відноситься до них з повагою, прагне не допомагати у вирішенні їхніх проблем, часто уникає рішучих дій, не може відстоювати свою позицію в складних управлінських ситуаціях. Стиль роботи менеджера суто індивідуальний, його неможливо повторити в повному обсязі. Уміння керувати - це вміння поєднувати різні стилі і змінювати свій стиль керівництва.

Теорія «X» і «Y» Д. МакГрегора. У теорії «X» автократичний лідер вважає, що підлеглі:

- спочатку не люблять працювати, при першій ліпшій можливості кидають роботу;

- не мають честолюбства, намагаються уникнути відповідальності;

- краще, щоб ними керували;

- найбільше прагнуть до захищеності;

- щоб змусити їх працювати, необхідно примус, контроль і загрозу покарання.

Отже, необхідна жорстка централізація влади. У теорії «Y» демократичний лідер вважає:

- робота - це природний процес. Коли ситуація сприятлива, люди беруть на себе відповідальність і навіть намагаються це зробити;

- коли люди втручаються в цілі організації, вони використовують самоконтроль;

- прилучення - це функція винагороди, пов'язана з досягненням мети;

- здатність творчо вирішувати завдання, інтелектуальний потенціал середньостатистичної людини використовується лише частково.

Отже, необхідна децентралізація управління. Управлінська решітка (Р. Блейка і Д. Моутона) - це концепція підходу до ефективності управління за допомогою двох критеріїв: 1) турбота про людину; 2) турбота про виробництво. Блейк і Моутон описують п'ять позицій, можливих при різних стилях керівництва і ступеня спрямованості або на людину, або на виробництво.

Адаптивне керівництво - застосування всіх відомих стилів управління, методів і способів впливу на людей, з урахуванням конкретної ситуації.

Стиль керівництва створюється поступово, поки не сформується сукупність прийомів спілкування з підлеглими і вплив на них відповідно до темпераменту, характеру та інших елементів структури особистості менеджера. Залежно від особистості менеджера і його організаційних структур управління виділяють наступні форми управління:

• дистанційна;

• контактна;

• цілеспрямована;

• делегована.

Дистанційна форма управління передбачає умови, при яких менеджер не йде на зближення з підлеглими, а діє на «відстані», вважаючи, що цим він підвищує авторитет.

Контактна форма управління передбачає умови, коли менеджер тісно спілкується з підлеглими, вважаючи це важливою умовою успішного керівництва.

Цілеспрямована форма управління використовується, коли менеджер вважає, що найкращим засобом мобілізації енергії працівників є постановка перед ними великих, складних і відповідальних завдань, які відкривають перед кожним перспективу досягнення особистих і колективних цілей.

Делегувальна форма управління створюється, коли менеджер представляє підлеглим ініціативу і самостійність у роботі. Він делегує багато своїх повноважень підлеглим, але рішення основних питань вважає своїм особистим правом і обов'язком.

Вибір стилю роботи менеджера залежить не тільки від нього самого, а й від рівня професіоналізму та поведінки підлеглих. Стиль керівництва може і повинен змінюватися в залежності від умов.

**6.2. Сутність, принципи та основні напрямки наукової організації праці**

Організація праці - це сукупність управлінських робіт, спрямованих на об'єднання людей для спільної діяльності. Основні елементи організації праці відображають фактори, що впливають на ефективність праці менеджерів, які можна розділити на такі групи: технічні; організаційні; психо-фізіологічні; економічні.

Основними діями менеджера є:

- визначення варіантів розподілу управлінської праці між персоналом підприємства або організації;

- побудова або удосконалення організаційної структури управління підприємством;

- створення в цілому ефективної роботи підприємства як системи;

- формування стійкої сукупності всіх сторін діяльності підприємства (технічної, економічної, фінансової, соціальної);

- формування корпоративної культури на підприємстві та підвищення її креативності.

Під науковою організацією праці розуміється така його організація, при якій практичному впровадженню конкретних заходів передує ретельний науковий аналіз трудових процесів і умов їх виконання, а самі практичні заходи базуються на досягненнях сучасної науки і передової практики.

Для того щоб більш ефективно використовувати здібності працівників, рятувати їх від перевантаження, необхідно дотримуватися деяких принципів наукової організації управлінської праці:

1. Принцип спеціалізації полягає в забезпеченні правильного співвідношення різної спеціальності і кваліфікації відповідно до обсягу робіт по виконанню кожної управлінської функції. При цьому повинні враховуватися освіта, кваліфікація та індивідуальні якості кожного працівника.

2. Принцип синхронізації передбачає узгодженість в діяльності різних працівників за видами управлінських робіт.

3. Принцип точності забезпечує вибір найкоротших шляхів проходження управлінської інформації.

4. Принцип ритмічності передбачає рівномірне завантаження кожного працівника управління протягом робочого дня і за періодами виробництва.

5. Принцип стандартизації полягає в забезпеченні керівників підрозділів стандартними засобами управлінської праці і формами документації.

Зміст наукової організації праці розкривається в основних напрямках по її вдосконаленню. До числа найважливіших напрямків відносяться:

1) вдосконалення форм поділу і кооперації праці;

2) поліпшення організації та обслуговування робочих місць;

3) раціоналізація прийомів і методів праці;

4) вдосконалення практики мотивації праці;

5) поліпшення підготовки і підвищення кваліфікації кадрів;

6) поліпшення умов праці;

7) зміцнення дисципліни праці;

8) організація праці керівників і фахівців;

9) вдосконалення нормування праці.

**6.3. Загальні вимоги щодо організації робочого місця менеджера.**

Першою умовою успішного управління є правильна організація і раціональне розміщення робочого місця. Це дозволяє їм ефективно і недорого виконувати свої обов'язки, а також ефективно спілкуватися з відвідувачами, співробітниками і підлеглими.

Робоче місце - це робоча зона, яка поєднує в собі формальні елементи організації, особисті та людські характеристики співробітника і формує систему "людина-робот" [17]. Робоче місце менеджера - це робоче місце, яке визначається на основі робітників та інших стандартів і оснащене необхідними ресурсами для роботи [14].

Робоче місце менеджера - це окремий офіс або частина загальної кімнати, в якій виконується його робота, а необхідне робоче обладнання доступно в залежності від змісту виконуваної роботи. Якщо адміністратор приймає відвідувачів, організовує зустрічі, надає конфіденційну інформацію в залежності від виду діяльності адміністратора, він повинен знаходитися в офісі або в особистому кабінеті. Робоче місце може перебувати в загальній кімнаті, але його підлеглі повинні мати велику площу і бути відокремлені від них. Наприклад, в Японії лідер сидить в одній кімнаті зі своїми підлеглими, щоб збільшити передачу інформації, скоротити обмін документами.

Офіс менеджера розділений на три функціональні зони: робота, зустрічі, дозвілля. У кожного повинен бути свій статус. Меблі та технічне обладнання повинні бути розміщені на робочому місці таким чином, щоб можна було переміщати якомога більше предметів. Зібрана область об'єднується в робочу область або створюється як окрема область. У першому випадку необхідно встановити перпендикулярний робочій поверхні переговорний стіл, з кожного боку якого повинно бути не більше чотирьох стільців. В іншому випадку меблі для портативного пристрою встановлюються безпосередньо. На іншій стороні офісу ми рекомендуємо розмістити станцію. Вона оснащена диванами для відпочинку, телевізором, місцевим освітленням.

Організація раціонального розміщення обладнання на робочому місці, обмежене виробництво, створення комфортних умов під час роботи, обмеження шкідливих факторів навколишнього середовища, безперервність обслуговування -все це необхідно для безперебійної роботи. Таким чином, поняття "організація на роботі" включає такі елементи: планування на роботі, організація заходів.

Облаштування робочого місця передбачає раціональне розміщення всіх елементів обладнання на певній території, створення безпечних і комфортних умов праці. При проектуванні робочого місця необхідно враховувати комфорт, розстановку меблів, освітлення, колір стін. Погане освітлення призводить до перевантаження органів зору і, як наслідок, погіршення якості роботи. Щоб цього не сталося, світло повинне падати вліво (збоку або позаду).

В сучасних умовах облаштування робочого місця передбачає використання різних технічних засобів, необхідних менеджеру для виконання своїх функцій. В процесі роботи менеджер використовує: комп'ютер, телефон, факс, модем, техніку читання документів. Але коли ви встановлюєте робоче місце, вам потрібно триматися подалі: в офісі менеджера це необхідно тільки в тому випадку, якщо ви продовжуєте ним користуватися.

Організація обслуговування робочого місця забезпечує безперебійну роботу організаційного та комп'ютерного обладнання, яке оснащує робоче місце керівника. Практика показує, що від 55% до 65% робочого часу припадає на відсутність організації технічного обслуговування на робочому місці і вихід з ладу технічного обладнання.

Робочі місця повинні відповідати інформаційним, економічним, ергономічним, гігієнічним, естетичним, технічним вимогам і вимогам організації.

Зобов'язання щодо надання інформації на робочому місці включають ряд заходів щодо їх підтримки. Йдеться про об'ємну структуру інформації, що надходить на робоче місце, обробляється там і відправляється на інші робочі місця, а також проектується в інформаційному потоці для робочого місця, яке знаходиться в системі. Інформація, орієнтована на робоче місце, повинна відповідати загальним принципам організації наукової інформації про виробничі та управлінські процеси і бути достатньою для того, щоб працівник міг виконувати свої функції.

Економічні вимоги вимагають організації робочого місця, де витрати на технічне обслуговування мінімальні, але достатні для його експлуатації. Також рекомендується перевіряти робоче місце за критерієм оптимізації: ефект від роботи співробітника перевищує витрати на робочу силу і утримання співробітника.

Ергономічні вимоги до роботи вивчаються і викладаються наукою, яка вивчає функціональні можливості людини в робочих процесах, щоб створити оптимальні умови праці, що забезпечують людині ефективну і надійну роботу, що забезпечує необхідний комфорт, силу, здоров'я і продуктивність. В цілому, ергономіка об'єднує технічні науки, психологію, фізіологію, гігієну, анатомію, антропометрію, біофізику, токсикологію та інші галузі знань. Ви створюєте робоче середовище для всіх людей відповідно до ваших потреб: меблі, приміщення, обладнання, машини, верстати, інструменти, ви повинні відповідати вимогам ергономіки, відповідати фізичній, фізіологічній та естетичній природі людини.

Гігієнічні вимоги встановлюють певні стандарти освітлення на робочому місці, повітрообміну, температури, вологості і шуму.

Естетичні вимоги характеризують продуктивність праці людини елементами зовнішньої обробки середовища, в якій вона працює: типом приміщення, інструментами, кольоровою гамою, наявністю кольорів всередині.

Технічні вимоги визначають просторові аспекти організації робіт. Це стосується майданчика, на якому встановлено необхідні меблі та обладнання, а також майданчика, займаного працівником столу, сходів, обладнання та інших робочих місць.

Санітарні стандарти встановлюють наступні розміри робочої зони для різних категорій працівників (м2):

лінійні менеджери складають від 24 до 54 м2 (оскільки менеджери повинні спілкуватися з іншими співробітниками (учасниками нарад, зборів), відвідувачі надають додатковий простір у своїх офісах під час робочого процесу, де стоять столи і стільці);

заступники генеральних директорів, керівники великих структурних підрозділів- 12-35 м2;

директори, заступники, старші керівники департаментів- 8-24 м2;

спеціальні зони- 4-8 м2;

технічні оратори- 5-7 м2.

Однак ці правила можуть визначати організацію і планування зайнятості тільки в тій мірі, в якій вони не враховують всі типи умов праці в різних професіях.

Цей метод розрахунку може враховувати площу, необхідну відвідувачами, а в деяких випадках і обладнання, що використовується разом. Якщо використовується весь метод, розрахунок виконується відповідно до стандартів для кожного елемента на робочому місці.

Площа меблів і обладнання розраховується на основі її загальних розмірів. Ці критерії не визначаються довільно, вони підкоряються вимогам ергономіки, зокрема антропометрії. Наприклад, людина за столом може займати тільки певний робочий простір, обмежений довжиною руки. Цей простір відомий як робоча зона з максимальною місткістю 65-70 см і шириною 150-160 см, тому стандартні столи для більшості співробітників складають 750x1500 мм, великі столи (до 1000x2000 мм) розраховані на одного або трьох відвідувачів. Висота меблів і обладнання повинна відповідати сучасним вимогам антропометрії: висота столів повинна становити 750 мм, а висота комп'ютерних столів - 650 мм.

Виходячи з цих вимог, визначається площа, необхідна для комфортного розміщення співробітника: відстань між столом або іншим обладнанням, стіною або сусіднім робочим місцем має становити 85 см, щоб пройти одній людині, потрібно 60 см, двом 120 см.

Організаційні вимоги регулюються визначенням рівня кваліфікації співробітника на конкретному робочому місці. Для цього вони повинні описати положення структурного підрозділу організації та робочі обов'язки співробітників.

Наукова організація робочого місця передбачає, що вони займають мінімальний простір для офісних меблів і офісного обладнання, що гарантує, що робота виконується відповідно до вимог науково обґрунтованих технологій управління процесами і з мінімальними фізичними навантаженнями співробітника.

У Положенні про структурний розподіл завдання, функції і права кожного повинні бути чітко визначені з урахуванням особливих умов їх діяльності та загальної діяльності організації. У своєму розвитку вони враховують конкретні умови функціонування організації, внутрішнє виробництво, технологічні зв'язки, відносини та організаційні форми.

Робота повинна бути сертифікована. Такий паспорт (типовий проект) складається з розділів:

- призначення і загальні характеристики робочого місця;

- планування роботи;

- робоча група;

- функції персоналу;

- методи роботи;

- умови праці;

- оплата праці;

- організація послуг;

- нормативна документація;

- охорона праці та безпека.

Індивідуальні робочі місця працівників групуються відповідно до Порядку поділу праці, який є частиною структурної одиниці, роботи або функцій, виконуваних працівником. Порядок групування застосовується до робіт виробничого та управлінського персоналу. Зайнятість залежить від особливостей технологічно-виробничого процесу.

Управлінські команди можуть розміщуватися на окремих робочих місцях або у великій кімнаті, що займає весь поверх. Дизайн такого приміщення називається загальним, зональним, ландшафтним.

У кожного типу офісних приміщень є свої плюси і мінуси. Традиційний дизайн офісу дозволяє відокремлювати від більшості працівників з великою кількістю шуму. Крім того, для деяких видів обладнання необхідно використовувати спеціальне звукопоглинальне обладнання. Протягом дня співробітники, яким потрібно більше часу для переходу від однієї операції до іншої, спілкуються по телефону, проводять зустрічі, мають окремі кімнати.

Недоліками традиційних офісних приміщень є висока вартість обслуговування, складність розміщення персоналу та обладнання в офісах, що призводить до перенаселеності, неможливості реструктуризації.

Перевагою "великих офісів" є можливість маневрування робочими місцями зі зміною робочого процесу, низька вартість будівель без внутрішніх стін. Робочі простори або зони розділені розсувними скляними перегородками, декоративними елементами, такими як квіткові полки.

Основним елементом робочої групи менеджера є засоби адміністративного зв'язку та підпису. Це включає в себе: телефонне обладнання, засоби візуального та акустичного пошуку та засоби виклику.

Правила організації робіт:

1. Не залишайте на роботі нічого зайвого.

2. Все, що ти носиш правою рукою розміщується праворуч, лівою рукою - ліворуч.

3. Все, що часто використовується, знаходиться поруч, трохи далі.

4. Робоче обладнання, яке постійно використовується співробітником, має бути розміщено в зручному місці, щоб уникнути непотрібних переміщень.

5. Документи, в яких працює співробітник, повинні бути розміщені таким чином, щоб їх було легко побачити, зібрати і використовувати.

Правила розміщення елементів:

1. Матеріали та заготовки повинні бути розташовані таким чином, щоб забезпечити найкращий порядок руху.

2. Працівник повинен забезпечити оптимальний рух при використанні робочого обладнання.

3. Матеріали і заготовки повинні бути підготовлені заздалегідь. Всі предмети повинні бути розміщені в певному місці, щоб заощадити час на пошук.

4. Найкраще поєднувати різні теми роботи (наприклад, ластик для олівців).

5. Меблі можуть бути адаптовані до певної роботи або співробітника, але не можуть бути адаптовані до офісних меблів.

6. Офіс повинен використовуватися тільки для незавершених робіт, а не для зберігання документів.

Накопичення додаткових документів не вказує на порушення громадського порядку, а лише на їх використання.

Лоток для вхідних документів. Ви не можете передбачити, який лист отримаєте сьогодні, але ви можете і повинні керувати вмістом своєї поштової скриньки. Ви не завжди бачите вхідну пошту, але час від часу.

Лоток, що містить вихідний документ. Переконайтеся, що оригінали документів готові до відправки вчасно.

Запуск і читання документів. Виділіть строго певний час для щоденного читання документів. Виділіть один день на тиждень для великих або складних документів.

Документи, які очікують прийняття рішення. Ви побачите їх тільки тоді, коли вони вам дійсно знадобляться. Раз на тиждень позбавляйтеся від непотрібної паперової роботи.

Документи, які необхідно передати колегам. Вкажіть, хто і в який час завершує роботу над документом. Введіть дату і підпис та прикладіть їх до оригіналів документів.

Використовуйте кошик якомога частіше - це офісні меблі.

Фактори, що впливають на умови праці:

1. Освітлення.

2. Колір.

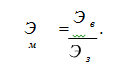
3. Температура.

4. Вологість повітря.

5. Шум.

6. Освітлення приміщення по ГОСТ 12.1.005.88 має бути 300 люксів (блок освітлення в системі СІ).

Для нормальної роботи потрібне достатнє природне освітлення на робочих місцях, що характеризується коефіцієнтом Ем. Це розраховується на основі співвідношення освітленості Ев в певній точці і зовнішньої горизонтальної площини, освітленої рівномірно розподіленим сонячним світлом Ез:

 (1),

Найбільше природне світло протягом робочого дня, підключення у віконній зоні кімнати становить 1,2 х 2,5 м. Робочі місця повинні бути розташовані так, щоб світло під вікном було зліва. Якщо коефіцієнт природного освітлення в приміщенні або його частини менше 0,50, то слід використовувати штучне освітлення.

Основні вимоги до загального штучного освітлення: достатнє освітлення для полегшення візуального виявлення і зниження втоми; відсутність яскравих "зайців"; легкий звук, який не спотворює природний колір об'єктів. Хороша якість штучного освітлення, дуже важливо, коли співробітники використовують інструменти, прилади для механізації та автоматизації робіт.

Інтер'єр - це архітектурне і художнє оформлення інтер'єру будівлі. Колірна палітра важлива для інтер'єру, тому що вона залежить від колірного оформлення кімнати і від втоми очей. Настільний живопис виконує три функції: фізіологічну, психологічну та естетичну. З огляду на фізіологічну функцію, елементи інтер'єру повинні бути пофарбовані в кольори з максимальним співвідношенням кольорів.

Колір має велике значення при проектуванні робочих зон та інструментів. При фарбуванні столів слід використовувати світлі відтінки, які характеризуються високим коефіцієнтом відображення і не знижують рівень освітленості.

Шум впливає на роботу людей, заважаючи зосередитися, викликаючи втому і знижуючи продуктивність. Рівень шуму в пральні не повинен перевищувати 50-65 децибел (дБ). Насправді, це часто набагато вище. Як відомо, на сторінках документів плетіння видає 20 шумів; звук сирени становить 100 дБ. За даними Всесвітньої організації охорони Здоров'я, людина не може безпечно працювати, якщо рівень шуму перевищує 40 дБ. Шум більше 65 дБ може викликати занепокоєння, шум більше 80 дБ представляє високий ризик для здоров'я, а шум більше 120 дБ може викликати пошкодження слуху, стрес, психічні розлади і проблеми зі сприйняттям.

Для боротьби із зовнішнім і внутрішнім шумом використовуються різні пристрої. Наприклад, спеціальне покриття стін, стелі із звукопоглинальними матеріалами знижують рівень шуму на 5-6 дБ. Однак значні резерви зниження рівня шуму обумовлені відповідними змінами в конструкції і використанні електроніки.

Ефективність роботи залежить від температури і вологості. Взимку температуру в приміщеннях можна вважати нормальною: + 20-23 ° С, влітку + 22-25 ° С, при повітрообміні 1,5 л / 1 годину, тобто насиченні киснем на 40-60%. Для цього активно використовуються кондиціонери.

Робота менеджера вимагає спеціального методу освітлення для обробки і передачі великих блоків текстової, цифрової та графічної інформації. Зір охоплює 83% інформації, органи чуття - 11%, нюх - 3,5%, дотик - 1,5%. Природне освітлення найкраще відповідає фізіологічним характеристикам менеджера, тому в кабінеті менеджера повинна бути максимальна площа віконних прорізів. Освітлення люмінесцентними лампами можна вважати зручним.

**6.4. Методи і засоби раціональної обробки текстових документів. Удосконалення техніки навчання читанню.**

Для адміністраторів важливо навчитися ефективно читати документи. По-перше, нам потрібна професійна діяльність, по-друге, самовдосконалення. Але менеджер не завжди має час для читання, особливо для спеціалізованої, наукової та вигаданої літератури, в якій він часто з'являється. Згідно з дослідженнями 81,6% респондентів зізналися, що багато читали, але не змогли цього зробити через брак часу. Серед них: 45,8% читають 1-3 книги на рік, 21,4% - 4-6, 14,4% - 7-10 книг; 18,4% респондентів взагалі не читають книги і статті, а переглядають реферати або окремі розділи [71; 73]. Щоб бути в курсі всього, що відбувається в галузі, в економічному і політичному житті країни, менеджер може підписатися на резюме, в якому наводиться короткий опис матеріалів, статей, газет і книг.

11 книг, які повинні прочитати всі менеджери:

1. Марк Розін "Невдала стратегія".

2. Джо Оуен "Як поводитися з людьми. Як впливати на інших".

3. Джим Кемп "Спочатку скажи "Ні".

4. Гевін Кеннеді: "Ви можете задовольнятися чим завгодно".

5. Том Демарк "Людський фактор. Успішні проекти і команди".

6. Джим Коллінз "Від добра до зла. Тому що деякі компанії просуваються вперед, а деякі ні".

7. Яна Франк "Муза і чудовисько".

8. Фергус О'коннелл "Як успішно управляти проектами. Куля Срібна".

9. Генрі Форд "Моє життя, мої досягнення".

10. Лі Якокка "Кар'єра менеджера".

11. Іцхак Адізес "Відмінний лідер. Чому їм не можна стати і що з цього випливає".

Здатність до навчання - це активна розумова робота, яка займає багато часу, а також оволодіння певними індивідуальними навичками. Йоганн Гете сказав: "Люди не думають про те, скільки сил і часу їм потрібно, щоб вчитися. Я прожив там 80 років, я не можу сказати, що досяг своєї мети".

Щоб оволодіти навичками швидкого і продуктивного читання, необхідно:

спочатку прочитайте його вибірково;

вивчіть техніку швидкого читання.

Експерти рекомендують використовувати цей метод для швидкого перегляду літератури і документів:

швидко перегляньте текст, щоб зрозуміти його суть (і задайте собі питання: читати чи не читати?);

ознайомтеся зі змістом матеріалу: назва, підписи, ілюстрації які визначають мету, поставлену самим автором;

візьміть до уваги структурний план, вступ та висновки;

виберіть розділи, які вас цікавлять;

прочитайте вибрані частини;

якщо тема містить корисну інформацію для майбутньої роботи, рекомендується зробити короткий огляд кожного правила (всі результати: автор, назва теми, рік і місце публікації, сторінка), щоб ви завжди могли знайти тему.

Експерти вважають, що кожен документ повинен оброблятися тільки один раз і повинен бути складений негайно. Це економить близько 200 годин на рік. Цей метод був розроблений Дж. Адаіром як ідея вартістю в мільйони фунтів стерлінгів [6]. У цьому випадку деякі документи можуть бути відкладені для подальшого вивчення. У кожного менеджера є місце, де ці документи можна відкласти для прийняття рішення: цей документ не потрібен зараз, пізніше або ніколи.

Середня людина читає 200-250 слів за хвилину; випускник читає 300-500 слів за хвилину, але деякі люди читають більше 1000 слів [73]. Відомо, що Наполеон читав 2000 слів в хвилину, Бальзак читав 200 сторінок за 30 хвилин, М. Горький читав 4000 слів в хвилину. За час життя відомого російського професора М. Рубакіна він прочитав більше 200 000 книг (2750 книг на рік). Звичайно, люди, які швидко навчаються, мають велику силу. Але навіть людина з базовими навичками може збільшити швидкість навчання в десять разів. Не випадково, що майбутні лідери навчаються швидкому навчанню в американських університетах [71].

Повільний темп читання, яким читають багато людей, має значний вплив на якість навчання через відсутність у людей психологічної мобілізації. При традиційному читанні швидкість розуміння становить 60%, а при швидкому читанні-80%. Висновок: коли ви традиційно читаєте, ви також зосереджуєтеся на кожному слові в тексті, тому ви не розумієте його значення так ясно і повно. Людина, що читає її швидко стежить за розвитком сенсу тексту, концентрує увагу, мобілізує пам'ять, що дозволяє швидше мислити. В результаті людина швидко читає, розуміє і глибоко засвоює текст [73].

Причиною повільного читання є: ефективність, аналізатори, візуальне читання; невелике поле зору, рух очей, регресивне (ми вже читали); достатня увага; інертний механізм інтелектуальної діяльності, відсутність прогностичної семантики; відсутність знань, мовний характер, текст, закони, логіка, структура, композиція; низький рівень знань, стратегії читання, а також наукова організація інтелектуальної праці. Основна причина обмеження інтенсивності читання полягає в тому, що читач вимовляє сам текст. Люди зазвичай вимовляють від 150 до 200 слів за хвилину (іноді 300), і очі читача можуть сповільнити процес читання та зайняти більше часу, щоб вимовити одне слово. У цьому режимі читання людина слухає текст, не бачачи його. Насправді людина, яка вимовляє сам текст, пов'язує увагу не з мисленням, а з читанням слова, тобто активне мислення розвивається погано [73].

Метод динамічного відтворення дозволяє збільшити швидкість відтворення. Цей метод заснований на подоланні звукового бар'єру, який блокує розпізнавання тексту при відсутності візуальної регресії. Цей метод дозволяє читати в 4-6 разів швидше. Метод швидкого читання полягає в наступному:

1) використовуйте канал виявлення інформації тільки для глядачів (слова не говорять про вас);

2) ставтеся до слова як до повного знаку (любить бачити обличчя людини, яка не визначає індивідуальні особливості);

3) розпізнавати не одне слово, а відразу кілька слів (можлива пропозиція);

4) не рухайте очима зліва направо, а зверху вниз від центру особи (як ніби ви проводите умовну лінію і перетинаєте її);

5) не перечитуйте, переконайтеся у високій концентрації.

Люди вважають, що при швидкому читанні можуть зменшитись кількість всієї необхідної інформації, знімають навантаження з нервової системи, обсягу пам'яті, покращують настрій. При навчанні навичкам швидкого читання запам'ятовується 80% прочитаного, при звичайному читанні - до 20%.

Недоліком швидкого читання є відсутність критичного ставлення до прочитаного матеріалу, що не сприяє появі нових ідей. Ми рекомендуємо читати уважно або повільно, щоб поліпшити творче сприйняття інформації і здатність генерувати нові ідеї. Ця методологія складається з трьох частин:

1) пізнання є найважливішим визначенням місця суб'єкта в раніше накопиченій системі знань. При читанні різні символи використовуються для написання матеріалу з використанням різних шрифтів і рядків;

2) зменшити вміст, написаний вашими власними словами (без спотворення змісту);

3) генерація ідей (звітний період) - процес представлення нових ідей, нових підходів на основі прочитаного тексту.

Керівники читають близько 30% свого часу. Раціональне читання допомагає краще контролювати потік інформації, оскільки випадкове відтворення - це марна трата часу. Спеціальні вправи для поліпшення техніки читання і поліпшення швидкості читання:

\* уникайте шкідливих звичок;

\* використовуйте раціональні методи навчання.

Метод SQ3R використовується на всіх етапах навчання. Абревіатура SQ3R означає п'ять кроків при відтворенні матеріалу.

1. S-огляд

Короткий виклад документа: прочитайте зміст, преамбулу і короткий виклад кожного розділу. На цьому етапі ви повинні зрозуміти, що ця інформація корисна для вас. Якщо ні, здавайтеся.

2. Q-питання

Вкажіть і опишіть всі питання, що виникають при перевірці документів. Можливо, вам доведеться переглянути свій вміст, щоб вирішити ці проблеми. Ці питання можна розглядати як мету дослідження. Відповіді допоможуть вам створювати речі у вашому розумі.

3. R-читання

Прочитайте документ. Корисні розділи слід уважно прочитати. Можливо, деякі глави займають багато часу. Це залежить від щільності і складності інформації. Робіть нотатки, читаючи матеріал. Записи, які зручно розміщувати у вигляді флешки.

4. R-пригадування

Прочитавши матеріал кілька разів, перегляньте основні моменти. Виділіть основні факти і процеси по темі. Спробуйте порівняти раніше отриману інформацію по цій темі з фактами, які ви дізналися.

5. R-перегляд

Тепер можна приступати до аналізу отриманої інформації, більш глибокого її засвоєння. Для цього ви можете ще раз прочитати матеріал і обговорити його зі своїми колегами. Навчання є найбільш ефективним методом вивчення матеріалу. Покажіть це кому-небудь.

Методи "перед читанням":

1. Замовте навчальні матеріали: читайте тільки те, що вам потрібно для отримання інформації.

2. Виберіть і вирішуйте прочитати його взагалі, якщо так, то в якій мірі:

Що читати?

Що я хочу прочитати?

Це моє?

Що ви можете прочитати пізніше?

Методи "читання":

\* підручник - перше відкриття контенту;

\* навчитися читати - навчіться критично оцінювати текстовий контент, який ви читаєте;

\* синтез читання - синтез контенту і критична оцінка прочитаного.

Правила вдосконалення техніки читання:

1. Подумайте про те, яку інформацію ви хочете отримати при перегляді і читанні тексту.

2. Перегляньте назви розділів, супровідний текст або резюме, передмову, вступ.

3. Знайте, що ви продовжуєте працювати більш інтенсивно. Переглядаючи кожен розділ, звертайте увагу на вступні та заключні фрази і ключові слова.

4. Ви не зупиняєтеся на примітках, невеликих друкованих частинах тексту, темах, статистиці, докладних описах, різних варіантах автора.

5. Слід приділяти більше уваги змісту та ідеї тексту, ніж словам. Спробуйте зрозуміти зміст загальних тверджень.

6. Знайдіть виділені субтитри, слова та речення, а також таблиці.

7. Покажчики у вигляді слів, що підкреслюють текст:

- Вступні знаки, такі як "особливий", "потім", "пропозиція", "причина" вказують на основну ідею; прочитайте попередній або наступний розділ (текст);

- "також", "крім того", "додатково" ці ознаки виграшу відображають раніше накопичену ідею;

- ознаки зміни ("але", "з іншого боку", "однак", "навпаки", "хоча", "незважаючи", "навпаки") вказують на те, що напрямок мислення змінюється, навпаки.

8. Ігноруйте неінформативні абзаци та сповільнюйте швидкість читання у важливих частинах тексту.

9. Розгляньте деталі структури різних текстів, а саме:

- довідкові тексти в газетах і журналах містять найважливішу інформацію на початку, а другорядну в кінці;

- коментарі, висловлювання на будь-яку тему, як правило, є лише останньою пропозицією;

- спеціальні статті містять введення, що описує проблему, в основній частині-вироблення рішень, в останній - висновки або ідеї на майбутнє.

10. Відредагуйте текст за допомогою різних записів, фрагментів тощо.

Фактори, що перешкоджають швидкому навчанню:

1. Прочитайте букви або склади.

2. Скажіть слова, які ви прочитали.

3. Поверніться до місць, прочитаним в тексті.

4. Поверхневе читання.

5. Проведіть пальцем або олівцем.

6. Прочитайте слово за слово.

7. Рух головою (замість того, щоб спостерігати за поглядом).

8. Важко читаються позиції.

9. Зовнішні фактори (погане освітлення, шум, занепокоєння).

Метод навчання:

1. "Діагональне" читання - один з найбільш поширених способів швидкого читання. В. І. Ленін навчався читати по діагоналі.

Прості правила читання книг по діагоналі:

1. Дозвольте очам рухатися так, щоб їм було зручно.

2. Обробіть весь текст, а не окремі частини.

3. Постарайтеся охопити якомога більше інформації.

4. Перемістіть очі по діагоналі. Рухи правого і лівого очей заборонені.

5. Ви вважаєте, що текст містить цінну інформацію, подивіться на потрібний текст або прочитайте його, як зазвичай.

6. Ігноруйте словесне сміття.

7. Не читайте текст, який ви прочитали або відредагували, поки не прочитаєте повний текст.

Правила спільної роботи з таблицями Шульте для забезпечення читання книг по діагоналі:

- При пошуку послідовних чисел ви можете прикріпити джерело до центру таблиці. Горизонтальний рух очей заборонено. Відстань між столом і очима така ж, як при простому читанні тексту.

- Час і частоту тренувань слід вибирати так, щоб не перевантажувати.

- Ви повинні знайти мовчазні номери рахунків в порядку зростання. В результаті такої підготовки час читання таблиці не повинен перевищувати 30 секунд.

- Перед роботою за столом очі фіксуються в центрі всього столу.

- При роботі з таблицями Шульта завжди майте на увазі, що саме навчання не є метою. Дуже важливо розширити поле зору.

Недоліки методу "діагонального" читання:

Невелике поле зору (частина візуально записаної графічної інформації);

Вони займають невелику частину тексту;

Важлива інформація не береться до уваги;

Повторювані рухи очей, щоб перечитати прочитане;

Нездатність знайти суть в тексті;

Неуважність.

2. Щоб знайти основну інформацію, перемістіть очі вертикально і прочитайте "слалом " протягом 20 секунд. Ця вправа являє собою тренування по швидкому читанню. Порядок читання наступний:

А) прочитайте невідомий науковий текст (бажано книгу) зі швидкістю до 10 хвилин, щоб хоча б зрозуміти, що ви читаєте;

Б) продовжуйте читати текст протягом 5 хвилин зі звичайною швидкістю читання, усвідомте, що зараз уважно читаєте, і "киньте" свою думку на сторінки, що летять на слаломі.

В) ні в якому разі не повертайтеся до тексту (без регресії), тому не звертайтеся до цього тексту ... Ти це пам'ятаєш ... Ти його знаєш ... Повір мені.

Г) ще 10 хвилин бігу, 5 хвилин нормального відтворення, потім знову всього 30 хвилин швидкого, 15 хвилин повільного.

Проведіть такий експеримент, щоб переконатися, що пункт "Б" не дуже добре продуманий: купіть наукову книгу, потім від 100 до 150 сторінок "вкрадіть" і відкладіть все в сторону. Через два-три дні поверніться до книги і почніть повільно читати про це ... на кожній сторінці у вашому розумі "відпочивайте": "але я знаю (я пам'ятаю, що читав)?".

Виконуйте слаломні тексти кожен день по 45 хвилин на уроці протягом місяця, і ви подвоїте швидкість читання.

Під час слалому постарайтеся витратити до 15 секунд на читання сторінки.

Пам'ятайте, що люди, які швидко навчаються, шукають висновки. Ці висновки є основою для швидкого читання.

Конфуцій писав, що вам потрібно вчитися все своє життя, щоб прожити 1000 років до останньої хвилини, але вам потрібно прожити один день, жити як останній день свого життя - це очевидно і весело.

Розробка програми для читання окремих наукових текстів: чого я можу очікувати від цього тексту? Яку інформацію мені потрібно витягти? Головне, що мені потрібно?

Методи "після навчання":

- текстове маркування (символи);

- зробіть висновок.

Переваги маркування тексту (ів):

Знаки встановлюють певні пріоритети, тому що вони виділяються у важливих місцях.

Відкриті символи дозволяють більш чітко структурувати текст (умовні символи).

Знаки полегшують редагування і коректуру важливих частин тексту.

Бренди сприяють більш глибокому роздумуванню, кращому дослідженню та кращому зберіганню інформації.

Методи маркування:

\* підкреслення, градуси, польові записи;

\* використовуйте кольорові маркери;

\* маркограф (умовні знаки).

Метод введення символів:

! - важливо ∁ - зробити ксерокс

!! - дуже важливо ↑ - нова теорія

? - сумнівно ↓ - застаріла теорія

∅ - в середньому І - ім'я

→ - перевірити В - зробити виписку

∇ - звернути увагу К - занести в картотеку

Таким чином, вони розвивають творчі навички. Французький філософ Р. Декарт любив читати перші сторінки книги, закривати її, міркувати, незважаючи на розвиток ідей, а потім порівнювати їх з висновками автора.

**Питання для закріплення матеріалу**

1. Мета управлінської праці, його об'єкт, предмет, засоби і

результати.

2. Описати процес управлінської праці на підприємстві.

3. Функції управління і стилі керівництва.

4. Форми управління.

5. Основні елементи наукової організації праці.

6. Принципи наукової організації управлінської праці.

7. Основні вимоги до організації робочого місця менеджера.

Класифікація робочих місць. Розділи робочого місця.

8. Фактори, які впливають на умови праці.

9. Методи обробки текстових матеріалів. Причини повільного

читання. Методика швидкого читання.

10. Правила вдосконалення методики читання.

**ТЕМА 7. САМОМОТИВУВАННЯ І САМОКОНТРОЛЬ МЕНЕДЖЕРА**

**7.1. Розвиток ініціативності, енергійності, стресостійкості, вміння володіти ситуацією.**

**7.2. Розвиток вміння стимулювати і наказувати, критикувати людей.**

**7.3. Розробка системи мотивації по КРІ - ключовий показник ефективності.**

**7.4. Конфлікти в діяльності менеджера: сутність та види. Закономірності взаємовідносин і поведінки людей в конфліктних ситуаціях.**

**7.5. Методи і прийоми подолання конфліктних ситуацій.**

**7.6. Стратегія і тактика взаємодії в конфліктних ситуаціях.**

**7.1. Розвиток ініціативності, енергійності, стресостійкості, вміння володіти ситуацією**

Кожна людина, яка працює в організації, здатна направляти свою енергію на те, щоб задовольнити свої потреби або нести відповідальність за свою справу. І коли людину примушують працювати всупереч її бажанню, вона втрачає здатність висловлювати приховану в ній енергію. Тому мета менеджера полягає в тому, щоб вивільнити енергію підлеглих і направити її на досягнення цілей організації.

З управлінської точки зору, енергія людини - це найважливіший ресурс, який знаходиться в розпорядженні управління. Менеджери хочуть від своїх працівників позитивного використання енергії та внесення максимального вкладу в досягнення цілей організації. І якщо менеджери побачать сприятливе ставлення працівників до організації, вони зможуть розраховувати на великі успіхи, але позитивна енергія може бути скорочена або збільшуватися під впливом регуляторів мотивації, які можуть викликати почуття невдоволення від емоційних причин (гнів, страх, ревнощі, вразливість). Фактори, які можуть вплинути на мотивацію:

- робоче середовище;

- розмір винагороди;

- безпека праці;

- особистий розвиток і зростання;

- почуття корисності роботи.

Менеджер розуміє особливості управлінської праці, ефективно використовує названі регулятори мотивації. Різниця між ефективною і неефективною управлінською роботою полягає в тому, що унікальною управлінською якістю є лідерство. Лідерство є здатністю використовувати людські та інші ресурси для отримання результату. Джерелом лідерства є особливий вплив і влада. Ефективний менеджер вчиться встановлювати підлеглим управлінські вимоги в складних ситуаціях і кваліфіковано використовує стиль керівництва.

Раціональний розподіл сил впливає на збереження енергійності і активності менеджера протягом довгого періоду життя. Енергійність людини може супроводжуватися позитивними емоціями, а саме:

• хвилюванням (стимулює активність);

• співпереживанням (управління стає гуманним);

• зацікавленістю (допомагає просуватися вперед);

• допитливістю (допомагає освоювати нові сфери);

• впевненістю (додає солідності зусиллям працівників).

Подолання труднощів - це уникнення від стресового стану в кризовій ситуації. Якщо менеджер каже, що він має труднощі, то це означає, що він відчуває себе нездатним впоратися зі своїми зобов'язаннями і вимогами ситуації.

Погана організація робочого часу створює ще одну проблему для менеджера - наводить його до стресу. Стрес - це реакція людини на співвідношення між вимогами, які до нього висуваються, і його здатність їх задовольнити [131, с. 164]. Стрес може бути як стимулом, так і перешкодою для ефективної професійної діяльності. Ознаки стресу такі: поганий сон; постійна втома; тривога; надлишкове куріння; дратівливість; втрата апетиту або, навпаки, переїдання; нудота; втрата свідомості; печія; головний біль тощо. Якщо довго перебувати в стані стресу, то створюється серйозна загроза здоров'ю людини. Іноді стрес відіграє позитивну роль, але якщо поставлені завдання не виконуються - його роль негативна. Здатність менеджера свідомо протидіяти цьому стану називають стресостійкістю. Стрес - це почуття внутрішнього тиску з такими психічними проявами, як важке дихання і збільшення нервового напруження. Організм реагує на перевантаження змінами характеру мозкової активності. Під впливом стресу людина стає більш вразливою, а якість її роботи знижується.

Є точка зору, що стрес є корисним, тому що він стимулює активність, а недостатня напруга призводить до погіршення морального стану, низької ефективності роботи, зниження самоповаги.

Щоб уникнути стресу потрібно навчитися раціонально використовувати час, дотримуватися належного режиму харчування, підтримувати себе у формі за допомогою фізичних вправ і досягати загальної рівноваги в житті [131]. Дж. Адаір, фахівець з питань організації праці, дає такі рекомендації щодо боротьби зі стресом [6].

1) Дійте, а не переживайте. Визначте основні джерела стресу і застосуйте заходи для їх усунення. Якщо є неприємності на роботі, то розгляньте питання про перепідготовку або зміну роботи. Більше відпочивайте, чергуйте роботу з відпочинком.

2) Висловлюйте своєчасно і відкрито свої почуття. Уникайте самотності, спілкуйтеся з людьми, які не приховують свої почуття. Поговоріть з друзями, може вони допоможуть знайти відповідь на ваші запитання.

3) Визначайте пріоритети. Ще раз перегляньте свої життєві цінності і пріоритети, можливо ви самі винні в своїх стражданнях. Не порушуйте етичні правила.

4) Прийміть те, що не можна змінити. Примиріться з цим, наберіться мудрості, щоб зайнятися іншим.

5) Краще використовуйте накопичений досвід. Негативний результат - це теж результат, оцініть те, що отримали, це дасть можливість спокійно поставитися до проблеми. Якщо вам погано, намагайтесь бути добродушними до тих людей, які теж перебувають в подібній ситуації.

6) Перевіряйте своє мистецтво управління часом. Не встановлюйте собі нереальних термінів виконання справ, виконуйте одночасно тільки одну справу, делегуйте іншим повноваження.

7) Запам'ятовуйте свої радості, а не неприємності. Не думайте постійно про неприємне і про те, що може відбутися в майбутньому. Згадайте те, що позитивно вплинуло на вашу долю. Згадайте 5 найкращих подій у своєму житті, подумайте про них.

Якщо виникає якась проблема, запитайте себе: «Що буде поганого, якщо ця подія відбудеться? Що я можу зробити, щоб її не було?» Якщо можна знайти відповідь на ці питання, то тривога буде зникати і стресу не буде. «Дійсно, менеджер працює іноді 12-14 годин на добу», - пише Лі Якокка в книзі «Кар'єра менеджера», - але для того, щоб працювати ефективно, потрібно вміти відпочити, приділяти достатньо уваги сім'ї і дітям, знаходити час для друзів, спорту і розваг. Тоді менеджер буде успішно протидіяти стресам і працювати з повною віддачею » [153].

Якими рисами повинні володіти менеджер, щоб впоратися зі стресом:

• здатність відкладати рішення проблем до того часу, коли будуть здатними їх вирішувати; спеціально розслабляються для того, щоб дати відпочинок тілу і мозку від фізичних і психічних навантажень;

• здатність здійснювати загальний погляд на події життя, не втрачаючи широкої перспективи, і не загубитися в дрібних деталях ситуації;

• можуть управляти розвитком стресових ситуацій, передбачаючи можливий розвиток подій, і не губитися при виникненні проблем; йдуть їй назустріч і готові мати справу з труднощами або неприємними подіями;

• знають свої можливості і не дозволяють собі перенапружуватися; встановлюють причину проблеми, щоб потім її вирішувати; здатні йти на неформальні рішення; не примушують себе виконувати жорсткі плани, які неможливо виконати в установлений строк; активно обмежують ступінь свого залучення в складну роботу.

Раціональний розподіл часу, необхідний для завершення роботи, вимагає від керівника:

- бережіть свій час, розуміючи, що це безцінний ресурс, що вимагає ефективного використання;

- покращіть свою здатність делегувати свої повноваження;

- планування використання часу шляхом встановлення графіка заходів щодо здійснення оперативної та майбутньої діяльності.

**7.2. Розвиток вміння стимулювати і наказувати, критикувати людей**

Мотивація - це спонукання людини до чогось. Нас може хтось змушувати до певної діяльності або ми спонукаємо до неї самих себе, і тоді мова йде про самомотивацію. Самомотивацію нині розглядають як частину соціального інтелекту людини. Її визначає те, наскільки швидко людина адаптується до мінливої ​​ситуації, може пред'явити себе в суспільстві, наскільки вона емоційно чутлива до змін в поведінці співрозмовника.

Самомотивація - це стан людини, при якому вона самостійно викликає у себе бажання виконувати певні рухи тіла з метою реалізації поставленого завдання.

Мотивація визначається типом підприємства, родом діяльності, обстановкою у зовнішньому середовищі, особистими цілями людини і багатьом іншим.

Управління мотивацією людей дозволяє не тільки бути успішними в бізнесі, а й створює сприятливий психологічний клімат колективу.

На сьогодні велику увагу приділяють проблемам мотивації праці робітників, зокрема в світовій практиці. Сучасні риси внутрішньої практики показують, що оплата праці у фіксованих тарифах і окладах є основою вітчизняної практики.

Тому можна сподіватись, що кращі практики світового досвіду будуть втілені у внутрішні системи мотивації праці організацій.

Порівняльна характеристика мотиваційної системи управління працею наведена в табл. 7.1.

**Таблиця 7.1**

**Порівняльна характеристика мотиваційної системи управління працею**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Країна** | **Основні чинники мотивації праці** | **Основні відмінні особливості мотивації праці** |
| Японія | результати праці;  вік;  стаж;  майстерність; | узгоджені рішення;  вербування нових випускників ВНЗ;  допомога при виході на пенсію;  управління «знизу-вгору»;  принцип старшинства при оплаті і призначеннях; колективна відповідальність. |
| США | у працівників висока кваліфікація;  мотивація до підприємництва;  якість роботи; | використання відрядної і погодинної систем оплати; підвищена увага до поточних результатів;  премії та надбавки за дотримання дисципліни;  делегування повноважень «зверху-вниз»;  використання соціальних програм підвищення кваліфікації;  пошук студентів нових та більш зрілих робітників;  участь у розподілі прибутку;  система подвійних ставок. |
| Франція | рівень згуртованості,  висока якість кваліфікації робітників,раціональне прийняття рішень | особиста спрямованість заробітної плати;  оцінювання в балах результатів праці, майстерності, продуктивності праці;  премії і соціальні пільги на (виховання дітей, купівлю засобу пересування, допомога пенсіонерам). |
| Великобританія | дохід | участь в прибутках;  пайову участь в капіталі;  трудову дольову участь, чисто трудову участь. |
| Німеччина | дисциплінованість | мотивація до праці;  соціальні пакети та гарантії. |
| Швеція | висока оплата праці | соціалізація праці робітників;  диференціація в доходах багатих і бідних. |
| Україна | оплата за тарифними ставками і окладами за рівнем кваліфікації | загальний опис робіт і чітке завдання при відрядній оплаті;  робота за контрактом;  колективна відповідальність;  управління «зверху-вниз»;  системна цільова підготовка. |

В сучасних умовах поглибленої глобалізації серед усіх моделей систем мотивації до праці виділяють найбільш стійкі та фінансово стабільні країни: США, Англію, Швецію, Японію, Німеччину. В Японії швидкими темпами відбувається підвищення продуктивності праці у порівнянні із рівнем життя населення, в тому числі рівнем оплати праці. Японські корпорації на перший план висувають відданість своїх службовців компанії. Ототожнення службовців з корпорацією створює умови для високої ефективності праці. В Японії кожен працюючий переконаний, що він - важлива і необхідна особа для своєї компанії і що її доля лежить на його плечах. Японські корпорації гарантують службовцям роботу і використовують систему винагороди, засновану на трудовому стажі, щоб запобігти відходу працівника в іншу компанію. Чим довше людина працює в компанії, тим вище його заробітна плата і посада.

Трудовій мотивації відповідає особливий тип матеріального стимулювання - «довічна заробітна плата». Сенс цієї концепції полягає в тому, що стимулюється не тільки праця, а, перш за все працівник фірми. Компанії: Yamaha, Sony Computer Entertainment, Japan Tobacco.

В моделі США мотивація до праці включає щасливих підприємців, яким надають постійні заохочення та збагачення своєї нації. Досить часто використовуються культурні традиції та соціальна політика в країні. Успіх та економічне зростання - головний рецепт кожного мешканця. Оплата праці – погодинна з частим доповненням преміями за понаднормові завдання. Приклади компаній: IBM, FPL Group, Amway, International Data Corporation.

Французька модель мотивує працівників через систему фондів оплати праці, які є гнучкими до різних проблем, що можуть виникати на підприємствах. Якість працівників, молодість, кваліфікація, інформація про економічний стан підприємства – головні риси цієї моделі. Основною відмінністю в порівнянні з іншими країнами є те, що французька модель використовує стратегічне планування і заохочує конкуренцію, яка веде до зниження виробничих витрат, збільшує якісні товари та послуги, забезпечує потреби населення через вплив різних економічних інструментів. Приклади компаній: Caterpillar, Danone, Peugeot.

Система мотивації в корпораціях Великобританії передбачає преміювання ключових співробітників компанії не тільки грошовими виплатами (бонусами), але і опціонами, акціями або іншими правами. Сучасним підходом до мотивації праці володіє і ця модель, яка забезпечує своїх працівників прибутком від участі в акціонерному капіталі підприємств. Робітники задоволені такою можливістю та підвищують свою продуктивність праці, зростає корпоративних дух, очікування звільнень зменшилось. Компанії: Centrica, Marks & Spencer, Ferranti.

Німецька модель характеризується командністю, в центрі якої постає людина зі своїми особливостями, які мають підкорятись загальній груповій роботі. Соціальна політика спрямовується на захист найменш захищених верств населення, немає несправедливості. В цій моделі поєднуються соціальна та економічна політики. Ринок виставляє високі вимоги до кваліфікації робітників, які не завжди можуть до них адаптуватись.

В основі Шведської моделі мотивації праці лежать принципи перерозподілу національного доходу, для рівності всіх жителів, активна соціальна політика (соціальні гарантії та соціальний захист), жорсткість профспілкових організацій щодо захисту прав і свобод працівників, рівна оплата за рівну працю.

Найбільш популярними заохоченнями за кордоном є: збільшення зарплати хорошим працівникам, як правило, кожні півроку; надання оплачуваних запрошень на два обіди або вечері в першокласному ресторані на суму 100 доларів, якщо працівник за цілий рік не брав відпустки через хворобу; видача сплаченого чека на повноцінне медичне обслуговування в кращих медичних установах; надання окремого кабінету для роботи; оплата витрат на бензин і оплата ремонту особистого автомобіля; страхування життя і здоров'я.

Цікава заохочувальна система, що діє в концерні «Volkswagen». Щорічно адміністрація або видає безкоштовні акції робочим, або продає їх за мінімальною ціною. У концерні на основі розрахунків прийшли до висновку, що набагато вигідніше вкладати кошти в збереження працездатності працівників високої кваліфікації, ніж міняти їх на молодих, які потребують багато більших витрат на підготовку. Як правило, витрати на молодих фахівців в 7-10 разів вище.

На фірмі «Sony» щоранку майстри проводять перед початком роботи бесіди з робітниками, інструктують їх, цікавляться станом справ в сім'ї, їх здоров'я, з'ясовують, чи немає проблем, які могли б бути вирішені за допомогою адміністрації. Напередодні останнього робочого дня тижня робітники отримують премії за раціоналізаторські пропозиції.

Україна знаходиться між Заходом і Сходом, і її населення ввібрало в себе як риси європейської культури, так і культуру Сходу. Українцям властиво внутрішнє багатство східних народів, але не властиві раціональність і працьовитість японців. У той же час нестабільність і нерозвиненість економіки не дозволяють повністю відкинути стимул матеріальної винагороди.

В Україні повинні бути свої методи мотивації, які б будувалися з використанням всього світового досвіду управління та залучення персоналу, які б повністю дозволяли розкрити потенціал і таланти українських працівників. Потенціал українського населення нітрохи не менше потенціалу закордонного, просто наше основне завдання полягає в тому, щоб знайти спосіб розкриття і реалізації цього потенціалу.

В Україні традиційно перебільшують значення заробітної плати як основного мотивуючого фактора. Існує також особливе, чисто українське ставлення до грошей самих співробітників, які вважають, що їм повинні платити за сам факт присутності на робочому місці. Очевидно, ця установка є спадщиною радянського часу. Саме вона створює головне протиріччя між цілями керівництва і очікуваннями співробітників: персонал хоче, щоб йому платили, а керівники хочуть, щоб персонал заробляв. Як при недостатньому, так і при надмірному фінансовому стимулюванні мотивація співробітника падає. Результати досліджень українських консалтингових компаній виявили пряму залежність між наявністю пільг і їх кількістю, з одного боку, почуттям гордості і позитивним ставленням працівника до свого підприємства - з іншого. Саме пільги, а не розмір заробітної плати впливають на ставлення працівника до організації, роблячи його в цілому більш лояльним.

Управляти мотивацією інших людей нелегко. Працювати і любити свою роботу - зовсім не одне і теж. У деяких організаціях проводяться конкурси професійної майстерності або преміюють тих працівників, хто за рік жодного разу не взяв лікарняний.

Як керувати власною мотивацією?

Свідомий вибір. У тих випадках, коли потрібно прийняти рішення або подолати протиріччя, потрібно проаналізувати ситуацію (наприклад, розкресливши лист на дві графи: «плюси» і «мінуси», підрахувати те й інше) і свідомо зробіть вибір найбільш прийнятного варіанту.

Позитивне мислення. Навчіться в усьому що відбувається бачити для cебе позитивну сторону. Негативний результат - теж результат. Важливо не те, що з нами відбувається, а як ми ставимося до того, що з нами відбувається.

Ясна мета. На кожному новому етапі ставте перед собою мету трохи вище, ніж ви маєте на сьогоднішній день, реальні і конкретно вимірювані.

Дружня підтримка. Якщо вам потрібна допомога, звертайтеся за нею до своїх однодумців. Якщо вам потрібна похвала, відкрито про це просите. Якщо вам потрібна порада, запитуйте у авторитетних для вас людей.

Досконалість - це розвиток особистості, розвиток навичок, придбання навичок.

Три умови, які сприяють самовдосконаленню: (а) людина потребує самоповаги і схвалення інших; (б) різниця в образах "я досконалий" і "я чесний"; (в) самоповага і самооцінка, що випливають з цього фонду. Відсутність цих компонентів не призводить до розвитку мотивації. Навіть якщо людину не цінують високо, немає прагнення до самовдосконалення, в цьому випадку потреба в самоповазі не розвивається і людина не байдужа до чужої думки.

Є різниця між моральним, духовним і фізичним самовдосконаленням.

Моральна поразка приходить разом з самопідготовкою, інтелектуальною самопідготовкою і фізичним самовдосконаленням. Вибір напрямку самовдосконалення пов'язаний як з людськими тенденціями, так і з конкретними життєвими ситуаціями.

Визначте найбільш типові мотиватори в трьох сферах спілкування (життя, люди і ви самі) і подумайте, як людина намагається поліпшити себе.

Мотиватори, що визначають ставлення до життя:

- фінансове благополуччя;

- будь вірним;

- живи добре.

Мотиватори, що визначають ставлення людей:

- хороші відносини з людьми;

- альтруїзм. На думку В.С. Соловйова, альтруїзм означає "моральне співробітництво з іншими людьми", здатність допомагати іншим [17].

Мотиватори, що визначають ваше ставлення до себе:

- позитивне ставлення людей;

- постійне самовдосконалення;

- самопізнання.

Мотиватори, що залежать від вашого ставлення до життя, зустрічаються частіше, ніж відносини, що описують ваше ставлення до себе.

Гендерні та вікові особливості визначили значимість деяких мотиваційних установок. Для студентів важливо мати відношення до фінансового благополуччя та самореалізації. Дівчата більше зацікавлені у фінансовому благополуччі, ніж юнаки. Крім того, у юнаків більше мотивації до альтруїзму, ніж у дівчат. Дівчата потребують спілкування, але рівень моральної стимуляції нижче, ніж у молодих чоловіків.

Стабільність мотивації до саморозвитку залежить від стабільності образів ідеальних особистостей, стабільності ідеального его і самооцінки.

В результаті самооцінки у суб'єкта виявляються недоліки, які, як відзначають Рубінський А. та Соловйов В. (1982), носять інший характер. З одного боку, відставання є недоліком в порівнянні з нормою позитивного якісного розвитку, а з іншого-рівнем позитивного якісного розвитку в порівнянні з ідеальним. В цьому випадку дефіцит помітний оточуючим, тому вирішальну роль в необхідності самовдосконалення відіграє сама ініціатива суб'єкта. Можуть бути випадки, коли наявність негативної якості вважається недоліком [96].

Нестійкість самооцінки сприяє спонтанності і непослідовності в результатах діяльності: сьогодні успіх дозріває випадково, а завтра - випадково невдача. Це призводить не до саморозвитку систем на основі довгострокового підходу, а до саморозвитку, заснованого на діях, результатах, поведінкової ситуації за короткий проміжок часу, при цьому стійкість мотиваційного підходу може бути досягнута за рахунок зміни рівня самооцінки.

**7.3. Розробка системи мотивації по KPI**

KPI (key performance indicator) - це ключовий показник ефективності. Він має кілька показників, які дозволяють оцінити ефективність виконуваних дій:

1. Аналіз ефективності діючої системи мотивації.

2. Тестування персоналу на виявлення мотивації до роботи.

3. Аналіз цілей і планів підприємства, відділу та кожного співробітника зокрема.

4. Визначення ключових показників ефективності для кожної посади.

5. Моніторинг ринку праці, аналіз заробітних плат і кваліфікацій.

6. Розробка матеріальної системи мотивації для кожної посади, визначення рівня оплати для кожного показника ефективності.

7. Розробка нематеріальної системи мотивації для кожної посади.

8. Розробка положення про мотивацію і оплати праці персоналу.

9. Впровадження системи мотивації, проведення бесід зі співробітниками (проводять керівники).

Застосовувати KPI можна як для оцінки роботи всього підприємства, її окремих підрозділів, так і конкретних працівників.

Умова роботи показника - можливість його виміру (табл. 7.2).

**Таблиця 7.2**

**Найбільш поширені KPI і система їх вимірювання**

|  |  |
| --- | --- |
| **Ключові показники ефективності** | **Система вимірювання** |
| **Комерційні показники** | |
| Дохід | План / факт (відношення факту виручки до плану виручки) |
| Прибуток | План / факт (відношення факту прибутку до плану прибутку) |
| Дебіторська заборгованість  (ДЗ) | План / факт (відношення факту ДЗ до плану ДЗ) |
| Інші показники | План/факт |
| **Некомерційні показники** | |
| Своєчасність виконання | Фактична звітність / плану звітності (взаємозв'язок між фактичним звітним періодом та очікуваним звітним періодом) |
| Реалізація плану відвідування клієнта | План / факт (зв'язок між візитом клієнта і планом відвідування клієнта) |
| «Плинність» кадрів | План / факт (відсоток від фактичного відсотка "змін" до очікуваного відсотка "змін" ) |
| Кількість клієнтів, які є новими для організації | План / факт (відношення фактичної кількості нових клієнтів до запланової кількості нових клієнтів) |
| Інші плани | План/факт |

Системні вимоги до KPI:

всі показники повинні визначатися одночасно;

досяжні показники і норми: мета повинна бути реалістичною, вона повинна бути точною;

ця зміна повинна бути в зоні відповідальності ціннісної людини;

показник повинен бути цінним;

більш загальні показники можуть бути розділені всередині компанії, "з'єднані" зі змінними цілями і характеристиками, специфічними для кожної частини, "з'єднані" з метою підрозділу.

Методика визначення показника ефективності:

I.Система винагороди є частиною системи зв'язку.

Чергування і низька потужність системи кадрової допомоги, якщо співробітники не зацікавлені в компаніях. Лояльність співробітників не впливає на важливість того, що мотивує їх проти їх обов'язків і мотивацій. Існує визначена кількість мотивацій, але в нашому випадку ми розуміємо цільову оцінку і завантаження мотивації співробітників.

Вона включає в себе будь-який нематеріальний зв'язок між системами мотивації співробітників. Потім вона була об'єднана в систему винагороди (систему мотивації), для якої кожна організація найбільш чутлива до заявок.

Система винагороди KPI:

- моніторинг поточної та довгострокової діяльності служби;

- оцінка індивідуальної повноти роботи одного співробітника, однієї людини і послуг;

- цільові співробітники в оцінці актуальних подій;

- визначити поняття управління комунальними послугами та розрахунку заробітної плати.

II. Метод системи винагороди

1. Визначте систему, що підлягає структуруванню в списку по позиціонуванню, для якої створюється наступна мотивуюча система (ключові показники повноти активуються рівнем організаційної структури):

\* Рівень "генеральний директор": досягає своєї першої мети (план / факт).

\* Рівень "керівництво" (керівники відділів) - досягнення мети другого рівня + зміни в послугах планованої роботи (план / факт).

\* "Нормальний персонал" - оцінка цілей + захист поточної діяльності (план / факт).

2. На цьому рівні до структури показників додається найбільш поширений показник ефективності (KPI) для певних позицій.

3. Правильність розрахунку основних показників.

5. Придумайте мотиваційну листівку для розрахунку заробітної плати. Вкажіть в платежі "фіксовану частину"," змінну частину" і "бонус" у вигляді заробітної плати.

6. Введіть формулу для змінних частин оплати.

7. Перевірка: розрахуйте всі можливі фінансові варіанти з усіма можливими значеннями KPI.

8. Оформіть документ під назвою "Система мотивації співробітників".

Основною точкою вимірювання індикатора є текстова подія і взаємозв'язок між фактом і планом.

**7.4. Конфлікти в діяльності менеджера: сутність та види. Закономірності взаємовідносин і поведінки людей в конфліктних ситуаціях**

Конфлікт - це серйозний конфлікт між працівниками або структурними підрозділами, або керівником і його підлеглими.

Конфлікт в управлінні полягає у відсутності угоди між двома або більше людьми, при якому кожен з них робить все в своєму баченні прийнятої мети - не дати іншій стороні зробити те ж саме.

Якщо керівник знаходить правильну взаємодію з підлеглими, конфлікту бути не може. Для цього необхідно усунути умови, що сприяють розвитку конфліктів.

Менеджер повинен впроваджувати інновації, нові технології, бути активним, правильно реагувати на дії конкурентів, зміни зовнішнього середовища. Це може призвести до порушення злагодженої роботи організації або окремого підрозділу і може сприяти конфлікту. Конфлікт може призвести до підвищення ефективності організації або до зниження особистої задоволеності, колективного співробітництва та ефективності організації. Роль конфліктів залежить від того, як з ними справляється керівник.

Причини конфлікту:

\* файловий ресурс загального доступу;

\* взаємозалежність завдань;

\* різні цілі для завершення діяльності;

\* різне розуміння цінностей;

\* незрілі відносини.

Негативні наслідки конфліктів:

\* зниження продуктивності;

\* протест;

\* зниження морального духу;

\* збільшення плинності кадрів;

\* погіршення соціальної взаємодії;

\* підвищення інтересу до неформальних організацій.

Розрізняють такі види конфліктів: індивідуально-груповий, міжособистісний, груповий, організаційний, ієрархічний, функціональний, лінійно-особистісний, формально-неформальний.

1. Індивідуально-групові конфлікти характеризуються переважно психологічним протіканням.

2. Внутрішні конфлікти виникають, коли індивідуальні потреби працівника і цілі компанії або колективу працівника не збігаються. Така версія конфлікту може бути результатом невдоволення людей, відсутності стабільності на робочому місці, реальних перспектив. Зазвичай це можливість, коли керівник пред'являє до співробітника суперечливі вимоги щодо характеру його роботи. Ситуація порушення єдиноначальності зустрічається рідко. У цьому випадку підлеглі можуть отримувати вказівки від керівників різного рівня, які суперечать один одному.

3. Міжособистісний конфлікт є найбільш поширеним. Він проявляється в різних формах. Це можуть бути конфлікти, засновані на розподілі ресурсів, влади, різних поглядах і цінностях життя. Як правило, погляди конфліктуючих сторін в міжособистісних конфліктах радикально розрізняються.

4. Особистісно-груповий конфлікт. Група, колектив співробітників, виробляє приховані норми поведінки в спільній діяльності. Всі члени цієї групи, навіть якщо вони не повністю згодні з ними, повинні поважати їх. Конфлікт може виникнути, якщо індивід показує незалежне представлення подій в групі подій. Різновидом конфлікту між індивідом і групою можуть бути відносини між менеджером і відділом, яким він керує, співробітники якого з якихось причин не згодні з управлінськими рішеннями.

5. Творча робота на уроках виразного читання. Люди з різних груп можуть вступати в конфлікт. У виробництві це можуть бути конфлікти між окремими структурними підрозділами, керівництвом підприємства і профспілковою організацією, виробниками продукції і постачальниками сировини, продавцями і споживачами. Різновидом міжгрупового конфлікту є конфлікт між формальними і неформальними групами в одній і тій же групі, очолюваної штатними керівниками і неформальними лідерами.

6. Організаційні конфлікти виникають в контексті службових відносин між різними категоріями працівників компанії.

7. Ієрархічні конфлікти характерні для організаційних структур з багаторівневим управлінням. Прикладом такого конфлікту можуть бути розбіжності між керівником і персоналом з приводу робочого часу або заробітної плати.

8. Функціональні конфлікти виникають в основному між працівниками різних функціональних класів. Одним із прикладів є конфлікт між дизайном і технологією, але з різними дизайнерськими рішеннями.

9. Конфлікти між лінійними співробітниками часто є результатом недосконалої структури управління компанією, наприклад, вище керівництво не чітко визначило порядок взаємодії між лінійними і функціональними підрозділами. Прикладом може служити конфлікт між начальником складальної лабораторії і начальником відділу роботи компанії в частині скорочення чисельності співробітників.

10. Формальні та неформальні конфлікти характеризуються низкою формальних відносин, незалежно від того, чи є вони спорідненими або дружніми. Висока зарплата для членів сім'ї може бути спрощеним робочим днем.

Менеджер повинен приділяти особливу увагу питанню управління конфліктами, можливості його дій можуть бути дуже широкі. Це залежить від ситуації. Іноді бажано перевести співробітника в сусідню кімнату, де працює інша команда, і ризик конфлікту пройде. Все залежить від психологічної сумісності людей.

Однак вирішення конфліктних ситуацій часто вимагає від керівника значних фізичних і неврологічних витрат. Одне з головних правил менеджера: не можна міняти робочі і службові конфлікти на особисті, психологічні. Відомо, що всяке невдоволення пов'язане з особистими якостями, особливостями і відносинами людей. Але, визначаючи їхні потреби, ми повинні спробувати очистити їх.

Торгові суперечки можуть обговорюватися і вирішуватися. Особистий конфлікт набагато складніший. Важко змінити когось образами і коментарями. Це не узгоджується з негативними характеристиками інтер'єру, як правило, в його сторону. Взаємні звинувачення піднімаються знову і знову, гнів зростає, викликаючи свого роду моральну втому. Тому керівнику слід уникати особистих конфліктів в колективі.

Особливу увагу слід приділяти запобіганню конфліктів, коли керівник працює в усталеній команді. Справа в тому, щоб не допустити появи опозиції. Повинно бути продемонстровано, що він розуміє і виконує існуючі накази. Керівник повинен повідомити підлеглим, що він повністю ототожнить себе з командою. При необхідності розподіл повинен бути поступово перебудований. Наприклад, неможливо заперечувати реальну або уявну провину конфлікту, приймати радикальні рішення. Для нейтралізації неформального лідера-призвідника порушень трудової дисципліни його вплив має бути збалансований, що допоможе створити ще одного неформального лідера. Для цього потрібно вибрати людину, яка дружна з керівником, можна кілька разів пограти з усіма співробітниками, створити про них повну картину, відзначити їх результативність.

Управління конфліктами робить реальний вплив на:

- усунення (зменшення) причин конфліктів;

- поліпшення поведінки сторін конфлікту;

- підтримуйте контрольований рівень конфлікту.

Якщо ви знаєте, що в свідомому співробітництві з іншими зникає будь-який руйнівний слух, який шкодить владі, ви можете вирішити його без конфлікту.

Конфлікти можуть мати позитивні наслідки. Наприклад, глибока робота в пошуку рішень, широкий спектр думок при прийнятті рішень і кращу співпрацю в майбутньому.

Основні варіанти вирішення конфліктів:

I. Самооборона. Це найпростіший варіант, який не вимагає свідомих рішень. Насправді це сильне бажання захистити своє "Я". Однак цей ризик не враховує інтереси інших людей, він може привести до ізоляції і відчуження.

Існує чотири види самооборони:

1. Він слабшає.

2. Гра за грою.

3. Здатися.

4. Примус.

Найнеобхідніший спосіб конфлікту - це відкрити дискусію на цікаві теми. У цьому випадку опоненти представлять свої аргументи і будуть шукати рішення, яке задовольнить усіх. Ще однією важливою умовою успіху є те, що, коли ми говоримо про конфліктні ситуації, ви повинні вміти зберігати правильний голос. Багато людей вважають, що мовчазні слова применшують важливість вимоги. Однак саме цим роздратуванням, жорсткістю особи, різким виразом можна почати домагатися суті проблеми, присвятити себе звичному стану. Людина з різкими словами може розсердитися і має право повністю відмовитися від обговорення. Правильний ключ відразу ж надає конфлікту зовсім інший колір. При цьому протиборчі сторони не сперечаються, а разом виявляють непорозуміння і шукають вихід з ситуації, що склалася.

Існує два типи співпраці:

1. Зобов'язання.

2. Взаємодія.

Наслідки конфлікту. Спектр наслідків конфліктів дуже важливий. Їх можна розділити на дві основні групи: позитивні (функціональні) і негативні (дисфункціональні). Вони роблять істотний вплив на ефективність підприємства: в першому випадку вони підвищують ефективність виробництва, а в другому-знижують її. Однак певні наслідки конфліктів можуть вплинути на усунення або, відповідно, виникнення нових причин майбутніх конфліктів.

Слід проводити відмінність між функціональними і дисфункціональними наслідками конфліктів. Можна виділити наступні функціональні наслідки конфліктів:

\* чітке формулювання і вираження інтересів, розкриття чіткої позиції сторін з даного питання. Це дозволяє чітко бачити назріваючу проблему, створюючи сприятливі умови для її вирішення;

\* мобілізація уваги, інтересу і ресурсів для вирішення проблем, економія робочого часу та коштів організації;

\* створити своєрідний обов'язок перед учасниками конфлікту в прийнятому рішенні, що сприятиме його реалізації;

\* заохочувати учасників до взаємодії та розробки нових і більш ефективних рішень, що усувають проблему або її важливість;

\* розвивати здатність сторін конфлікту до співпраці в майбутньому, коли конфлікт буде вирішений в результаті взаємодії двох сторін;

\* визначити неформальні групи, їх керівників і підгрупи, які керівник може використовувати для підвищення ефективності управління.

Дисфункціональні наслідки конфлікту:

\* дестабілізація організації, створення хаотичних процесів, зниження керованості;

\* тримайте співробітників подалі від специфічних для організації питань і цілей;

\* незадоволеність присутністю учасників конфлікту в організації, підвищена злість (психічний стан, що виникає при неможливості задоволення конкретних або специфічних потреб), депресія, стрес і як наслідок зниження продуктивності праці;

\* ослаблення можливостей для спілкування і співпраці з опонентами в майбутньому.

**7.5. Методи і прийоми подолання конфліктних ситуацій**

Структурні методи відносяться, зокрема, до тих, які залучені в організаційні конфлікти, пов'язані з неправильним розподілом функцій, прав і обов'язків, дезорганізацією праці, несправедливістю системи стимулів і заохочень. Ці методи включають в себе роз'яснення вимог до робочого місця, використання механізмів координації, розробку або уточнення спільної мети і створення обґрунтованої системи винагороди.

Пояснення вимог до робочого місця є одним з найбільш ефективних способів запобігання і вирішення конфліктів. Всі співробітники повинні знати про свої обов'язки та права. Даний метод використовується на основі складання посадових інструкцій і документів, що регламентують розподіл завдань, прав і обов'язків на рівні керівництва.

Застосування координаційних механізмів для створення структури організації та управління персоналом у випадках, коли необхідне втручання в конфлікт, а також для врегулювання спорів між сторонами конфлікту. Найбільш поширені методи включають ієрархію влади, яка регулює взаємодію людей, прийняття рішень та інформаційні потоки всередині організації. Якщо у співробітників різні погляди на запобігання конфліктів, зверніться до загального керівництва і порадьте прийняти необхідне рішення. Принцип однаковості командування полегшує використання ієрархії для вирішення конфліктів, оскільки підлеглі повинні підкорятися рішенням своїх начальників.

Розробка або уточнення спільної мети дозволить об'єднати зусилля всіх співробітників організації, привести їх до вирішення оперативних завдань. Створення розумної системи винагороди також може бути використано для вирішення конфлікту, оскільки справедлива винагорода позитивно впливає на поведінку людей і запобігає руйнівним конфліктам. Важливо, щоб система винагороди не заохочувала негативну поведінку окремих осіб або груп людей.

Міжособистісні методи передбачають вибір відповідних форм впливу на стадії конфлікту або формування конфлікту з метою корекції індивідуальної поведінки учасників, щоб не завдати шкоди їх власним інтересам. На додаток до традиційної контрастної поведінки, що включає поступливість, неприйняття, конфронтацію, співпрацю та залучення, важливо зосередитися на примусі та вирішенні проблем.

Попередження про конфлікт може змінити ваше ставлення до проблемної ситуації і поведінки та вплинути на розум і поведінку вашого опонента. Основні способи зміни поведінки обумовлені передбаченням ситуації:

- здатність визначити кінець відносин;

- пошук глибокого і повного розуміння позиції противника;

- зниження загальної тривожності, агресивності;

- здатність оцінювати поточний психічний стан;

- завжди готовий вирішувати безконфліктні проблеми;

- сміятися;

- не чекай занадто багато від інших;

- зацікавленість в контактному партнері;

- терпимість до конфліктів і почуття гумору.

Щоб уникнути міжособистісних конфліктів, спочатку оцініть те, що сталося, а потім те, що не вдалося:

- рахунок йде по суті, а не за формою;

- об'єктивність оцінки повинна бути прийнята до уваги;

- чітке формулювання нових цілей і завдань;

- це надихає співробітників на нову роботу.

Виконання цих рекомендацій допоможе сторонам конфлікту уникнути конфліктних ситуацій і, якщо це так, то найкращим чином подолати та вирішити конфлікт конструктивним чином.

**7.6. Стратегія і тактика взаємодії в конфліктних ситуаціях**

Стратегія конфліктної поведінки - це орієнтація людини (групи) на конфлікт, створення певної поведінки в конфліктних ситуаціях.

Конфлікт зазвичай використовує комбінацію стратегій, іноді домінуючу. Наприклад, у зв'язку зі зміною обставин у більшості вертикальних конфліктів опоненти змінюють свої стратегії поведінки, а підлеглі в півтора рази частіше, ніж лідери. Іноді конфлікт починається з кооперативної поведінки, але в разі невдачі починається конкуренція, яка може виявитися неефективною. Потім він повернеться до співпраці, яка призведе до успішного вирішення конфлікту.

Конкуренція - найбільш широко використовувана стратегія. Опоненти намагаються досягти своїх цілей більш ніж в 90% конфліктів. По суті, конфлікт - це протистояння, пригнічення ворога. Таким чином, людина або група знаходяться в конфлікті, тому що інакше домовитися з противником неможливо.

Використовуйте ту ж стратегію в період відкритого розвитку конфлікту, особливо в період загострення конфлікту. У передконфліктній ситуації, коли конфлікт закінчується, діапазон важелів впливу на противника буде розширено. Однак в цілому такі стратегії, як профілактика і прихильність адаптації, часто використовуються в меншій мірі для конкуренції, співпраці (тільки в 2-3% випадків).

Якщо конфлікт не може бути відвернений, це залежить від вас, щоб організувати, управляти найбільш оптимальним рішенням конфлікту.

Наступні види тактики, які впливають на противника:

1. Тактика захоплення і арешту об'єкта конфлікту. Вона використовується в конфліктах, де об'єкт є матеріальним. Це можуть бути міжособистісні (наприклад, вільне поселення в квартирі) і групові конфлікти. Конфлікти між групами, а також державою, ці тактики часто включають в себе складні операції, що складаються з різних фаз, що включаються в політичні, військові, економічні чи інші; тактики фізичного насильства. Вони використовують такі методи, як знищення майна, фізичний вплив, нанесення тілесних ушкоджень (до вбивства), блокування дій інших людей, заподіяння болю.

2. Тактика психологічного насильства. Така тактика принижує противника, підриває гордість, гідність. Його прояви: образи, грубість, образливі жести, негативні особистісні оцінки, дискримінаційні заходи, наклеп, неправдива інформація, обман, жорсткий контроль поведінки і дій, що диктуються в міжособистісних відносинах. Найчастіше вона використовується в міжособистісних конфліктах (більше 40%).

3. Тактика преси. Діапазон форм включає в себе компроміси, вимоги шантажу, інструкції, накази, погрози і навіть ультиматуми. Вертикальні конфлікти використовують дві з трьох ситуацій.

4. Тактика демонстрації. Вона використовується для залучення уваги оточуючих до Вашої особистості. Це можуть бути скарги на проблеми зі здоров'ям, відсутність допомоги на роботі, припинення зобов'язань (голодування на невизначений термін, закриття залізниць, доріг, транспаранти, плакати, гасла).

5. Тактика санкцій. Вплив на противника санкціями, підвищенням навантаження, заборонами, створенням блоків, невиконанням наказів під будь-яким приводом, відкритою відмовою.

6. Коаліційна тактика. Мета її полягає в тому, щоб зміцнити свої позиції в конфлікті. Це проявляється у створенні альянсів, розширенні групи підтримки шляхом залучення лідерів, компаній, друзів, сім'ї, засобів масової інформації, різних урядів. Вона використовується більш ніж у третині конфліктів; найбільш часто використовувана тактика примусу до позиції (75-80% конфліктів) обґрунтовує свою позицію на основі фактів і логіки. Це віра, вимога, критика, навіювання.

7. Тактика дружби. Включає в себе відповідне звернення, висвітлення загальної ситуації, прояв готовності вирішити проблему, надання необхідної інформації, надання допомоги, надання послуг, вибачення, заохочення.

8. Транзакційна тактика. Включає в себе обмін вигодами, обіцянками і передачами іншому.

Зібрані поведінкові стратегії визначають вибір правильної політики управління конфліктами з урахуванням сутності відмінностей. Ця тактика використовується, щоб зосередитися на тому, що викликало конфлікт, якщо сторони конфлікту не визначають реальну причину. У цьому випадку необхідно взяти об'єктивну складову конфлікту, а також визначити суб'єктивні мотиви сторін конфлікту і визначити конфлікт з урахуванням його цілей. Часто стійкість цілей пов'язана не з їх змістом, а з нерозумінням раціонального моменту конфлікту. Тому вирішення конфлікту має починатися зі з'ясування цілей супротивників.

Вирішення конфлікту, враховуючи емоційний стан сторін. Головне завдання-використовувати цю тактику для зниження рівня емоційної напруги. Важливо розуміти, що неконтрольовані емоції можуть пошкодити будь-які його частини.

Управління конфліктами засноване на специфічних характеристиках учасників. В цьому випадку, перш за все, слід звернути увагу на психологічні особливості людей, а також оцінити їх врівноваженість, характер і темперамент.

Застосування відповідних стратегій і тактик призведе до усунення протиріч. Варіантами вирішення конфлікту могли бути повне вирішення конфлікту на цільовому рівні (наприклад, передача коштів різним сторонам конфлікту), повне суб'єктивне вирішення конфлікту, радикальна зміна обставин конфлікту і вирішення конфлікту на вцілому. Вирішення конфлікту на об'єктивному рівні в конфліктній ситуації відбувається в напрямку розвитку байдужості; тактика вирішення конфліктів на суб'єктивному рівні обмежена, але достатня для того, щоб тимчасово покласти край розбіжностям, змінити обличчя конфлікту.

Стратегії, тактики, цілі та дії необхідні у всіх ситуаціях. Вибір найкращої поведінки сторін конфліктної взаємодії дозволяє їм вийти із ситуації з мінімальними втратами і вигодою один для одного.

**Питання для закріплення матеріалу**

1. За допомогою чого можна вивільнити енергію підлеглих і направити її на досягнення цілей організації?

2. Чим може супроводжуватися енергійність людини?

3. Рекомендації щодо боротьби зі стресом. Риси людини, яка може впоратися зі стресом.

4. Мотивація і самомотивація як інструменти успіху.

5. Дати характеристику мотиваційної системи управління працею в різних країнах.

6. Показники, які дозволяють оцінити ефективність виконуваних дій і побудувати ефективну систему оплати праці.

7. Вимоги до системи мотивації по KPI. Методика визначення показника ефективності.

8. Конфлікти в діяльності менеджера: сутність та види. Причини виникнення та негативні наслідки конфлікту.

9. Основні варіанти вирішення конфліктів.

10. Методи подолання конфліктних ситуацій.

11. Стратегія і тактика поведінки в конфлікті.