1. **Характеристика управлінської праці: мета, об’єкт, засоби, продукт.**

Поняття управлінської праці у певній мірі пов’язано з поняттям управління як об’єкту або сфери його застосування. Управління як специфічний вид людської діяльності відокремився в ході розподілу і кооперації суспільної праці. Сутність управління, його функції і специфіка визначаються, з одного боку, задачами, яке воно вирішує, з іншого, – його предметом, засобами і самою роботою з управління.

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

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

*Мета –* координація і узгодження дій членів трудового колективу для вирішення задач, що стоять перед ними.

*Об’єкт* керуючого впливу – трудова діяльність людей; різноманітні ресурси (матеріальні, інформаційні, фінансові і т.д.)

*Засобами управлінської праці* є організаційна й обчислювальна техніка, а рівень і повнота її використання багато в чому визначають культуру й ефективність управління.

Досягнення цілей управління здійснюється шляхом підготовки і реалізації керуючих впливів на людей, що активізують їхню роботу в організації. Це і є специфічний продукт управлінської праці. Основною формою такого впливу є управлінське рішення. Інакше кажучи, *продуктом* управлінської праці є прийняте рішення.

1. **Основні задачі управлінської праці**

*Основні задачі* управління полягають у визначенні цілей організації і створенні необхідних умов (економічних, організаційних, технічних, соціальних, психологічних і т. д.) для їхньої реалізації, “встановленні гармонії” між індивідуальними трудовими процесами, координації спільної діяльності працівників.

1. **Поняття управлінської ролі. Види ролей за Мінцбергом.**

*Роль – це очікуваний набір дій або поведінки, що обумовлені роботою.*

Класифікацію та опис управлінських ролей менеджера дав відомий фахівець з менеджменту Г. Мінцберг.

1. ***Міжособисті ролі***

*Головний керівник*. Виконує звичайні обов’язкиправового чи соціального характеру. Дії, що визначаються положенням,клопотання.

*Лідер*. Відповідальний за мотивацію й активізацію підлеглих, за набір,підготовку працівників і пов’язані з цим обов’язки; фактично усіуправлінські дії за участю підлеглих.

*Сполучна ланка.* Забезпечує роботу мережі зовнішніх і внутрішніх контактіві джерел інформації, що надають інформацію і надають послуги. Листування,участь у зовнішніх нарадах, інша робота із зовнішніми організаціями йособами.

1. ***Інформаційні ролі***

*Приймач інформації.* Одержує спеціалізовану інформацію (в основномупоточну) для використання в інтересах справи; виступає як центрзосередження внутрішньої і зовнішньої інформації, що надходить ворганізацію. Обробка всієї пошти і контакти, пов’язані переважно зодержанням інформації (періодичні видання, ознайомлювальні поїздки,Інтернет, бесіди та ін.).

*Розповсюджувач інформації*. Передає інформацію, отриману із зовнішніхджерел або від інших людей членам організації; частина цієї інформаціїносить чисто фактичний характер, інша вимагає інтерпретації фактів***.*** Розсилання пошти по організаціях з метою одержання інформації, вербальніконтакти для передачі інформації підлеглим (огляди, бесіди).

*Представник інформації*. Передає інформацію для зовнішніх контактів щодопланів, політики дій, результатів роботи організації, діє як експерт зпитань даної галузі. Участь у засіданнях, звертання через пошту, уснівиступи, передача інформації до зовнішніх організацій й інші осіб.

1. ***Ролі, пов’язані з прийняттям рішень***

*Підприємець.* Вишукує можливості у межах самої організації і за її межами,розробляє і запускає проекти змін, контролює розробку проектів. Участь узасіданнях з обговоренням стратегії, аналіз ситуацій, що включаєініціювання або розробку проектів удосконалення діяльності.

*Той, що ліквідує перешкоди.* Відповідає за корегувальні дії, колиорганізація має важливі та несподівані перешкоди. Обговореннястратегічних і поточних питань, включаючи проблеми і кризи.

*Той, що розподіляє ресурси*. Відповідальний за розподіл різноманітнихресурсів організації, що фактично полягає у прийнятті або схваленні усіхзначних рішень в організації. Складання графіків, дії, пов’язані зіскладанням і виконанням бюджетів, програмування роботи підлеглих.

***4. Основні якості (групи якостей) сучасного менеджера.***

ИЛИ:

**Профессиональные :**

* Уровень образования
* Опыт работы
* Уровень компатентности в даной области
* Способность к инновациям
* Способность к обучаемости и обучению

**Деловые:**

* Способность к анализу и синтезу
* Умение принимать решения
* Стремление к власти и ответственности
* Способность к коммуникациям в различных условиях
* Эрудиция

**Личные:**

* Уверенность в себе
* Ораторские способности
* Способности к дипломатии
* Оптимизм
* здоровье

ИЛИ:

Існує три групи таких якостей: **особисті, професійні, ділові.**

До **особистим** якостям в першу чергу відносять чесність і порядність, припускають завжди дотримання норм загальнолюдської моралі, скромність і справедливість по відношенню до оточуючих. Керівник повинен намагатися розуміти своїх підлеглих, бачити в них особистості, гідні поваги, вміти розбиратися в їхній поведінці, бути людяним і піклуватися про людей, прагнути до співпраці, враховуючи при цьому інтереси всіх.

В робота менеджера важливим особистим якістю є гарне здоров'я, яке допомагає бути енергійним і життєздатною, мужньо переносити удари долі, успішно справлятися зі стресами.

Однак одного фізичного здоров'я менеджеру не достатньо. Він повинен бути ще й емоційно здоровою людиною, інакше просто не витримає всіх звалюються на його голову перевантажень.

Тому потрібно заздалегідь формувати у себе позитивні емоції: співпереживання, що робить людини гуманним; хвилювання, що стимулює активність, зацікавленість і допитливість, що допомагає просуватися вперед, освоєння нових сфер діяльності; впевненість, що додає солідності.

Інша група якостей, необхідних будь-якому менеджеру - **професійні.** Це -- компетентність, тобто система спеціальних знань і практичних навичок. Вона буває спеціальної та управлінської. Це культура - загальна, технічна, економічна, правова, інформаційна, психолого-педагогічна. Важливий і ряд інших моментів. Перш за все сучасного керівника відрізняє добре знання насправді як внутрішньої, так і зовнішньої, розуміння цілей фірми і свого підрозділу, вміння бачити проблеми, виділяти в них найбільш істотні боку, бути чутливим до новизни і змінам. Це неможливо без володіння розумовими здібностями вище середнього рівня, вмінням аналізувати ситуацію, створювати та критично оцінювати різні плани і програми, приймати рішення, брати на себе відповідальність за їх виконання, багато і наполегливо працювати для цього, бути енергійним і рішучим.

Однак керівник повинен бути не тільки добре підготовленою і високо освіченої, але ще й творчою особистістю. Від нього вимагається не тільки вірити в свої творчі здібності, але й цінувати такі здібності в інших, вміти їх мобілізувати і використовувати, долаючи всі зустрічаються на шляху перешкоди. Для цього необхідно бути наполегливим, відчувати потреби в змінах, вміти поривати з традиціями, сприймати нові ідеї та новаторські рішення, систематично ними користуватися. Творчий керівник зазвичай працює з групами, використовуючи метод мозкової атаки, заохочує вільне вираження емоцій і ідей і невпинно вчиться, в тому числі і на власних помилках.

Але найбільш важливо для менеджера схоплювати все на льоту, пов'язувати знову придбані знання зі старими, володіти вмінням і здатністю навчатися як на роботі, так і поза нею, підвищуючи компетентність, але уникаючи при цьому однобокою спеціалізації. Справжня навчання зазвичай починається з моменту вступу до посаду і ніколи не припиняється.

Черговий групою якостей менеджера, що визначають його власне кажучи як менеджера, є **ділові.**

Вони відображають рівень організаторської культури менеджера, володіння ним технологією управлінської роботи: підбором, розстановкою та використанням кадрів, виробленням норм, нормативів і регламентів, особистих планів і планів діяльності підрозділів, служб, оперативних планів і планів-графіків проведення заходів, доведенням завдань до виконавців, інструктажем, Розпорядництво, контролем.

До організаторським якостями потрібно віднести насамперед цілеспрямованість. Характер сучасного життя вимагає від менеджера ясних і обгрунтованих цілей. Без них він може відчувати брак твердості і рішучості, випускати гарні можливості, витрачати час на дурниці. Оскільки у світі все змінюється, щоб утриматися на плаву, менеджер повинен ці цілі коректувати. Але цілеспрямованість полягає не тільки в тому, щоб цілі встановлювати, а завзято до них прагнути. Це й відрізняє менеджера від інших працівників.

Іншим організаторським якістю, яка має бути природною менеджеру, є діловитість. Вона полягає в умінні чітко і своєчасно ставити завдання, приймати обгрунтовані рішення, контролювати їх виконання, бути оперативними і розпорядчим в діях і вчинках.

Важливим організаторським якістю менеджера є енергійність, тобто здатність заражати людей упевненістю, прагненням діяти шляхом логічного навіювання, особистого прикладу, власного оптимізму.

Менеджеру повинна бути властива дисципліна і контроль над собою. Без цього він не зможе ні закликати до порядку інших, ні контролювати їх діяльність. Тому менеджер повинен контролювати свої емоції та настрої, вивчати емоції інших, щоб знайти підхід до їх поведінки, а також контролювати дисципліну підлеглих.

Відмінною рисою менеджера повинна бути підвищена працездатність, вміння працювати напружено, не завдаючи, проте, себе в жертву і не стаючи «работоманом».

Хороший менеджер характеризується здоровим оптимізмом і впевненістю.

Керувати людьми без впевненості в собі неможливо. Упевнені люди знають, чого хочуть. Вони ніколи не вдаються до обхідних шляхів. Їх погляди на проблеми завжди чіткі і ясні, і вони прагнуть до того, щоб всі про цих поглядах знали, а тому вільно висловлюють свою точку зору, домагаючись, щоб їх почули і зрозуміли, але при цьому поважають інших людей і їх думки.

Хороший керівник повинен уміти забезпечувати причетність співробітників до роботи. Для цього необхідно правильно заохочувати людей, перетворювати будь-яку, навіть саму нудну роботу в захоплюючу гру, відшукуючи нестандартні підходи і невідомі грані у справі вирішення проблеми, присмачувати свої дії відомою часткою авантюризму для більшої привабливості. Тобто по суті прийняти за аксіому теорію «Y» Дугласа Макгрегора, розроблені ним у 60х роках, перший пункт якої свідчить: «Робота для людини так само природна, як гра». Керівник повинен рахуватися з бажанням підлеглих домогтися певного становища в цьому світі, знати їхні ідеали і сприяти реалізації і?? в життя.

Але найголовніше - менеджер повинен володіти вмінням керувати, організовувати і підтримувати роботу колективу, бути готовим до дій, ризику. Він повинен вміти визначити обсяг своїх службових повноважень, можливість діяти незалежно від керівництва, спонукати людей до покори, позбуватися баласту, а решті допомогти стати самими собою, а не підминати під себе. Для цього менеджер повинен мати терпимістю до слабостей людей, не заважає працювати, і нетерпимість до всього, що перешкоджає успішному вирішенню що стоять перед ним і колективом завдань.

***5. Назвіть основні категорії менеджерів як посадових осіб.***

1. Топ или менеджер высшего уровня
2. Менеджер среднего звена
3. Менеджер низшего звена

***6. Розкрийте специфіку праці основних категорій менеджерів.***

1. Топ или менеджер высшего уровня- занимается большим количеством стратег. задач; общением с внешней средой; нормированием, практически не занимается инструктажем подчиненных.

2. Руководитель среднего звена – занимается тактическими задачами, выполняет организационную функцию.

3. Низший уровень – операционные задачи малого обьема и большого числа, практически не общается с внешней средой, зато много времени тратит на инструктаж и контроль действий подчинненых.

1. **Назвіть функції менеджера як посадової особи.**

Основные функции менеджера как должностного лица:

1. Административная.
2. Стратегическая.
3. Экспертно-консультативная.
4. Представительская.
5. Воспитательная.
6. Психотерапевтическая.
7. Коммуникативно регулирующая.
8. Дисциплинарная.
9. **Охарактеризуйте адміністраторську функцію менеджера.**

Административная присуща любому уровню управления и основана на формальной базе. В административной деятельности различают: деятельность организационную и деятельность распорядительную. Организационная деятельность направлена на создание устойчивой структуры предприятия и принципов его функционирования. Закреплена документами: устав предприятия, положение о структурном подразделении, штатное расписание, систему оплаты труда, коллективный договор, функциональные обязанности должностных лиц. Распорядительная деятельность направлена на решение определенно конкретной задачи. выражается в форме приказа, распоряжения или устного указа.

1. **Охарактеризуйте стратегічну функцію менеджера.**

Стратегическая – установление целей, общих принципов. Функция предпринимается и реализуется высшим руководством.

Экспертно-консультативная – реализация функциональной (профессиональной) компетентности. Обучение сотрудников, подбор их по способностям, делегирование полномоций, реализация профессиональных знаний.

Воспитательная – формирование отношения к организации, к внешней среде, к своим обязанностям, формирование корпоративной культуры, принципов поведения.

Представительская – представление интересов группы во внешней среде.

Психотерапевтическая – заключается в соблюдении требований к охране труда, ТБ, требований трудового законодательства, сохранение трудоспособности сотрудников.

Коммуникативнорегулирующая – создание эффективного коммуникативного потока

**10**. **Охарактеризуйте експертно-консультаттивну функцію менеджера**

Визначають три напрямки реалізації експертно-консультативної функції:

- реалізація професійної компетентності;

Професійна компетентність менеджера обумовлює ефективність його дій не тільки у виробничо-економічній, комерційній сферах функціонування організації, а й стосовно сфери міжособистих відносин.

- делегування повноважень - передавання менеджером окремим підлеглим

деяких своїх прав та відповідальності, що стосуються виконання тих чи

інших завдань;

- використання у повсякденній роботі менеджера елементів консультування

підлеглих, проведення з ними співбесід і т.п.

**11.** **Охарактеризуйте представницьку функцію менеджера**.

Здійснюючи представницьку функцію, менеджер представляє свій колектив на різних рівнях внутриорганізаційної вертикалі та горизонталі. Можливий також і міжорганізаційний вид реалізації даної функції: представництво своєї організації у взаємовідносинах із зовнішніми партнерами.

**12.** **Охарактеризуйте виховну функцію менеджера**

Виховну функцію менеджер здійснює шляхом його реальних повсякденних вчинків. Основу виховної функції складають:

- принцип єдиної моралі, який означає визнання менеджером тієї обставини, що моральні норми, на які належить орієнтуватися людям у повсякденному житті (зокрема - у самій організації), слід застосовувати в абсолютно рівному ступені як керівникам, так і підлеглим;

- єдність слова і справи менеджера;

- використання фундаментальних законів соціального навчання людей;

- адаптація робітників до колективу;

- культура внутриорганізаційних відносин;

- створення і підтримка у колективі позитивних традицій.

1. Охарактеризуйте психотерапевтичну функцію менеджера.

Виконуючи психотерапевтичну функцію, менеджер створює атмосферу психологічного комфорту у колективі, основними елементами якого є:

* відчуття безпеки у робітників;
* відсутність у робітників неспокою за майбутнє;
* оптимістичний погляд на події, що відбуваються у колективі;
* бажання зберігати членство в організації;
* впевненість у підтримці і захисті з боку керівництва та колег у складній ситуації

1. Охарактеризуйте комунікативно-регулюючу функцію менеджера

Сутність комунікативно-регулюючої функції менеджера полягає у регулюванні і координації індивідуальних зусиль членів організації з подальшою трансформацією та переводом у єдиний упорядкований організаційний процес.

Виділяють наступні сфери комунікативної взаємодії керівництва з персоналом:

* найняття на роботу (мета комунікації у даному випадку - переконати потенційного робітника у перевагах роботи на даному підприємстві, а також отримати певне враження про претендента на роботу);
* орієнтація (мета комунікації - забезпечення робітника необхідною інформацією про його робочі функції та ролі в організації);
* індивідуальна оцінка (за допомогою комунікації менеджер повідомляє підлеглому свою оцінку його вкладу у діяльність підприємства);
* особиста безпека (комунікація дозволяє надати робітникам інформацію про заходи та ступень їх безпеки у трудовому процесі);
* дисципліна (мета комунікації - ознайомлення робітника з правилами та інструкціями підприємства).

До причин неефективних комунікацій можна віднести:

* несприятливий соціально - психологічний клімат у колективі;
* особисті аспекти;
* неповнота інформації, яка сприймається;
* погана структура повідомлень;
* слабка пам’ять;
* відсутність зворотного зв’язку.

1. Поняття і порівняння організаційної і розпорядчої діяльності менеджера.

В адміністративній (ф-ція) діяльності розрізняють організаційну і розпорядчу діяльність.

Організаційна діяльність націлена на створення стійкої структури під-ва та принципів її функціонування.

Розпорядча діяльність націлена на вирішення конкретних завдань, виражена у формі наказів, розпоряджень, вказівок.

**Органiзацiйна дiяльнiсть** як один з видiв людської дiяльностi iснує в системах “людина — група людей”, “органiзатор — група”. Вона є складовою частиною практичного управлiння людьми,цiлеспрямованого впливу суб’єкта-органiзатора на об’єкт - керовану группу.

Об’єктивною основою використання організаційно-адміністративних методів управління виступають організаційні відносини, що становлять частину механізму управління. Оскільки за їх допомогою реалізовується одна з найважливіших функцій управління - функція організації, задачі організаційно-адміністративної діяльності полягають у координації дій підлеглих. Організаційно-адміністративні методи надають прямий вплив на керований об’єкт через накази, розпорядження, оперативні вказівки, що віддаються письмово або усно, контроль за їх виконанням, Вони покликані забезпечити організаційну чіткість і дисципліну праці. Розпорядчий вплив - це пряма адміністративна вказівка, яка має обов’язковий характер, і адресується керованим об’єктам або особам. Методи розпорядчого впливу відображають динаміку процесу управління. На відміну від організаційних методів, спрямованих на формування системи управління, розпорядчі дають змогу вирішити тільки окремі питання. Розпорядчий вплив не припускає будь-які варіанти у виборі прийомів виконання певної дії, крім запропонованого, забезпечує чіткі дії управлінського апарату, налагоджену працю системи управління. Залежно від змісту і рівня управління розпорядчий вплив може набувати форм наказів, розпоряджень і вказівок. У цілому обсяг розпорядчих впливів залежить від якості підготовки кадрів управління, уміння, досвіду, авторитету, ініціативи та інших факторів. Форми розпорядчого впливу тісно пов’язані між собою і з формами організаційного впливу. З поглибленням розподілу праці в апараті управління, більш повним і чітким його документуванням завдяки розробці положень про структурні підрозділи, посадових інструкцій, а також загальному удосконаленню управлінської діяльності потреби в оформленні деяких управлінських рішень за допомогою видання наказів, розпоряджень немає. Тому чим кращий на підприємстві організаційний вплив у формі регламентування, нормування, методичного інструктування, тим рідше доводиться вирішувати питання за допомогою форм розпорядчого впливу.

16. Охарактеризуйте типи комунікативної поведінки керівників

Тип А – дистанцируется от подчиненных, побуждает их к выражения своих точек зрения, решения принимает коллегиально.

Тип Б – слабо дистанцируется от подчиненных, приветствуется выражение собственного мнения, принимает решение коллегиально либо самостоятельно на основе имеющейся информации.

Тип В – дистанцируется от подчиненных, принимает их мнение но не побуждает к высказыванию, самостоятельно принимает решения.

Тип Г – сильно дистанцируется от подчиненных, информацию от подчиненных принимает в случаи крайней необходимости, решение принимает самостоятельно.

17. Удосконалення комунікаційно-інформаційних аспектів розпорядчої діяльності менеджера у підприємствах може здійснюватися у таких напрямках:

1. Оптимізація інформаційних потоків

Менеджери на усіх рівнях управління підприємством повинні знати власні потреби в інформації, а також вищих керівників і підлеглих. У зв'язку з цим необхідно оптимізувати якісно і кількісно інформаційні потреби. Оптимальним вважають такий інформаційний обмін, при якому передають тільки ту інформацію і в такому обсязі, який необхідній для забезпечення процесу управління.

2. Взаємодія керівника і підлеглих

Керівникові не обов'язково чекати, коли до нього надійде інформація. З багатьох причин необхідна інформація може надійти зі змінами, невчасно або зовсім не дійти до керівника. Доцільно практикувати періодичні обговорення важливих питань між керівником і одним або кількома; підлеглими. З цією метою доцільно періодично проводити наради з усіма підлеглими. З цією ж метою слід заохочувати ініціативу підлеглих, які прагнуть контакту з керівником.

3. Організація ефективної системи зворотного зв 'язку

Система зворотного зв'язку дає змогу керівникові одержати інформацію з первинної ланки, минаючи звичайні канали комунікацій (направлення керівних працівників до структурних підрозділів для обговорення різних питань, наприклад: начальник відділу кадрів універмагу під час зустрічі з працівниками торгової групи може одержати важливу інформацію про стан об'єкту управління і донести її до керівника).

У зарубіжній практиці як систему зворотного зв'язку використовують опитування працівників, які проводять періодично і охоплюють багато питань. Анонімність опитування практично гарантує достовірність повідомлених відомостей.

4. Впровадження системи збирання пропозицій

Успіх підприємства багато в чому залежить від того, наскільки керівництву вдається використати наявний інтелектуальний потенціал. З цією метою розробляють системи збирання пропозицій, які полегшують процес надходження інформації знизу-вгору. Система збирання пропозицій повинна виключати фільтрацію або ігнорування ідей, які є в пропозиціях працівників.

Звичайно таку ідею реалізують, використовуючи ящики для пропозицій, в які їх можна подавати анонімно. Проте така система неефективна, оскільки працівник не знає, розглянуті його пропозиції або ні. Слід зазначати, що дієво механізму стимулювання працівників за цінні, раціоналізаторські пропозиції у багатьох підприємствах немає. Тому тепер більшість зарубіжних компаній застосовують інші системи збирання пропозицій, наприклад ті, що ґрунтуються на анонімних телефонних повідомленнях, обговоренні важливих питань у гуртках якості, поліпшення праці.

5. Інформаційні повідомлення адміністрації підприємства

За кордоном великі компанії видають інформаційні бюлетені, які містять інформацію для персоналу, наприклад про нову систему стимулювання, заходи з охорони праці тощо. Для інформування працівників можна використовувати дошку об'яв, стінну газету, радіо звертання та інші форми.

1. Поняття та основні задачі наукової організації праці.

Научная организация труда – внедрение достижений науки и техники в труд. деятельность для решения экономических, социальных и психо -физиологических задач.

Эк. задачи:

* Повышение результативности деятельности организации
* Оптимизация использования ресурсов
* Экономия живого труда и затрат времени
* Повышения уровня нормирования труда

Соц. Задачи: формирование сознательного отношения к труду, превращение в жизн. необходимость

Психо-физиолог.: сохранение здоровья и трудоспособности человека в процессе труда

1. ***Економічні задачі наукової організації праці.***

Економічні завдання НОП полягають у досягненні високого рівня продуктивності праці шляхом інтенсивного використання живої праці і речових елементів виробництва (засобів і предметів праці).

До економічних задач НОП належать:   
- підвищення продуктивності праці, економія живої праці, що витрачається при виконанні трудових операцій;  
- найбільш ефективне використання матеріальних і трудових ресурсів;  
- використання найбільш прогресивних методів і прийомів праці, скорочення або повна ліквідація витрат робочого часу;  
- створення сприятливих умов праці;  
- підвищення рівня нормування праці.

Економічна спрямованість удос­коналення організації праці має велике значення, особливо в ринкових умовах.

1. ***Соціальні задачі наукової організації праці.***

Соціальні задачі НОП передбачають створення умов для постійного зростання професійного і культурного рівня працівників, всебічний та гармонійний розвиток людини в процесі праці, виховання свідомого відношення до праці, розвиток творчої ініціативи, підвищення освітнього рівня і ділової кваліфікації кадрів і перетворення праці в першу життєву потребу, всебічне підвищення ступеня змістовності та привабливості праці..

1. ***Психофізиологічні задачі наукової організації праці.***

Психофізіологічні завдання полягають у забезпеченні найсприятливіших умов для нормального функціонування й відтворення робочої сили, стійкої працездатності людини, полегшення праці, підвищення його змістовності і привабливості, для збереження здоров'я і праце­здатності трудящих за рахунок зниження фізичної важкості та нервово-психічного напруження праці, поєднання фізичної праці з розумовою, створення раціональних режимів праці та відпочинку.

**22. Основні принципи наукової організації праці**

* Принцип **комплексності** передбачає, що наукова організація управлінської праці розвивається не за одним напрямком, а за їх сукупністю; стосується не одного працівника, а усього управлінського ко­лективу. Проблема організації управлінської праці повинна вирішуватися всебічно, з урахуванням усіх аспектів управлінської діяльності.
* Принцип **системності** передбачає взаємне узгодження усіх напрямків розглядання об'єкту, а також усунення протиріч між ними. В результаті такого підходу створюється система організації праці, у рамках якої усі її складові частини взаємно узгоджені і діють в інтересах ефективного функціонування усієї системи.
* **Регламентація** - це встановлення і дотримання певних правил, положень, інструкцій, нормативів та інших нормативних документів, заснованих на об'єктивних закономірностях розвитку системи управління. При цьому виділяється коло питань, що підлягають жорсткій регламентації, і питання, для яких потрібні лише рекомендації.
* **Спеціалізація** полягає у закріпленні за кожним підрозділом певних функцій, робіт і операцій з покладанням на них повної відповідальності за кінцеві результати їх діяльності в процесі управління. При цьому слід мати на увазі, що існують границі спеціалізації, які не можна переступати, щоб не стримувати творче зростання працівників, не впливати негативно на змістовність їхньої праці.
* Трудовий колектив повинен працювати в умовах **стабільності** його складу, функцій і задач, що ним вирішуються. Це не виключає динаміки у розвитку колективу. Важливо, щоб зміна змісту і складу задач була обумовлена об'єктивно необхідними потребами і відбувалася на науковій основі.
* **Цілеспрямована творчість** полягає у досягненні двох взаємозалежних цілей: забезпечення творчого підходу при проектуванні і впровадженні передових прийомів праці і максимальне використання творчого потенціалу управлінських працівників у їхній повсякденній діяльності.

**23. Напрямки наукової організації праці.**

1.**оплата і стимулювання праці** - основний зміст роботи в області матеріальної винагороди робітників організації полягає в тому, щоб визначити міру праці і розмір її оплати. Розробка оптимальних співвідношень в оплаті праці різної складності є найбільш важливим моментом у системі диференціації заробітної платні. Такий підхід забезпечує відповідність розмірів в оплаті праці з її якісними показниками.Рівень оплати праці в організації повинен бути таким, щоб її працівники не заздрили робітникам конкуруючих фірм. Інакше може виникнути таке явище, як "міграція робочої сили", що негатив­но вплине на організацію.

2.**розподіл і кооперація праці**;

3.**технічне забезпечення** - використання різних технічних засобів дозволяє здійснити перехід на якісно новий рівень управління, сприяє ефективному рішенню багатьох управлінських задач, забез­печує обробку інформації в мінімально короткий термін.

**механізація праці** - сукупність засобів, що використовуються для раціональної організації та автоматизації управлінських робіт з метою підвищення оперативності, ефективності і культури управління.

Механізації, в першу чергу, підлягають бухгалтерський і первинний облік, оперативне керівництво, планові розрахунки, діловодство, облік кадрів, загальне керівництво, господарсько-технічне обслуговування.

4.нормування праці ;

5.сприятливий режим і умови праці;

**24. Вимоги до системи оплати праці в системі НОП**

* Існування додаткових(заохочувальних) форм оплати праці за особистий внесок
* Присутність засобів стимулювання і мотивації праці
* Формування у робітників упевненості і захищенності
* Оплата за результатами праці

Регулювання оплати праці повинно відбуватися з урахуванням витрат і результатів праці. Таким чином, платити потрібно не по праці, а по її результатах. Система оплати праці повинна включати діючі засоби стимулювання і мотивації. Працівникам слід надавати можливість одержувати більше, ніж просто фіксовану заробітну платню. У зв'язку з цим застосовуються додаткові виплати, прямо пов'язані з досягненнями робітників. На додаток до основної заробітної платні організація встановлює різного роду пільги для кращих працівників. Це виступає свого роду оцінкою і визнанням організацією особливо якісної роботи робітника або досягнення ним важливих для організації результатів. Додаткові форми оплати праці включають знижки на купівлю товарів підприємства; субсидії на харчування; оплату витрат на освіту; медичне обслуговування; страхування життя і т.п.

**ВОПРОС №25 «Розподіл і кооперація праці в системі НОП»**

Необхідність організації праці обумовлена такими об'єктивними категоріями, як розподіл і кооперація праці. Розподіл праці - це відокремлення діяльності окремих працівників і їх груп у процесі праці. Завдяки розподілу праці підвищується продуктивність праці, вдосконалюються знаряддя праці.

Всередині підприємства виділяють такі види розподілу праці:

1) функціональний - розподіл працівників підприємства на категорії залежно від виконуваних ними функцій. Виділяють такі категорії працівників: робітники, службовці (керівники, спеціалісти, технічні виконавці), молодший обслуговуючий персонал, охорона (рис. 10.1)

2) технологічний - розподіл праці за технологічними операціями і процесами. За фазами, видами робіт, виробами, деталями. Він визначає розстановку працівників відповідно до технологій виробництва;

3) професійно-кваліфікаційний - поділ праці між групами працівників за ознакою технологічної однорідності виконуваних робіт, а також залежно від складності цих робіт. Він передбачає поділ працівників підприємства за професіями, спеціальностями, кваліфікацією.

Встановлення взаємозв'язку між розрізненими, спеціалізованими виконавцями в процесі трудової діяльності називається кооперацією праці.

Складність і значення кооперації праці безпосередньо на виробництві зростає по мірі поглиблення одиничного розподілу праці.

Виділяють такі види кооперації праці:

Ø міжцехова - об'єднання праці цехів, служб підприємства для виробництва продукції;

Ø внутрішньоцехова - передбачає об'єднання праці ділянок, служб цеху;

Ø внутрішньодільнична - об'єднання праці всіх учасників даної ділянки виробництва, для забезпечення безперебійності виробничого процесу, передбачає об'єднання праці між бригадами;

Ø бригадна - є різновидом внутрішньодільничної кооперації, передбачає об'єднання працівників однієї або декількох професій, які виконують одне виробниче завдання.

Під час проектування варіантів розподілу праці на підприємстві необхідно усвідомлювати, що потрібно враховувати економічну доцільність, психофізіологічні та соціальні наслідки такого розподілу.

Економічна доцільність розподілу праці оцінюється підвищенням ефективності виробництва внаслідок зростання продуктивності праці, покращенням використання виробничого обладнання, матеріальних і трудових ресурсів підприємства.

На сучасному етапі господарювання основними напрямами вдосконалення розподілу і організації праці повинні бути:

Ø формування окремих трудових процесів і складу виробничих операцій з урахуванням економічної доцільності, психофізіологічних та соціальних наслідків розподілу праці;

Ø складання проектних балансів робочого часу для окремих працівників за професіями і робочими місцями, за бригадами, ділянками і цехами з ув'язуванням цих балансів між собою, з трудомісткістю виконуваних робіт і трудових функцій;

Ø розробка тарифно-кваліфікаційних характеристик для кожного виду робіт і чіткого переліку функціональних обов'язків працівників, що забезпечують виконання окремих трудових процесів в умовах розподілу праці;

Ø забезпечення рівної інтенсивності праці на всіх ділянках виробничого процесу і науково обґрунтованих режимів праці і відпочинку;

Ø забезпечення ритмічності, безперебійності трудового і виробничого процесів за рахунок чіткої кооперації праці і підвищення продуктивності праці на організаційній основі

**ВОПРОС №26 Нормування управлінської праці в системі НОП. Основні види норм управлінської праці.**

Серед заходів, спрямованих на раціоналізацію управлінської праці, особливе місце займає його нормування.

Нормування праці - це встановлення міри витрат праці на виконання визначеного обсягу робіт у даних організаційно-технічних умовах.

Задачею нормування праці є визначення трудомісткості робіт і необхідної для їхнього виконання чисельності працівників.

Без обґрунтованих норм неможлива раціоналізація процесів розподілу і кооперації праці, розробка прогресивних технологій, удосконалення методів роботи апарату управління.

Відсутність твердих нормативів на виконання окремих видів робіт веде до того, що одні виконавці не мають нормального навантаження протягом робочого дня, а інші, навпаки, перевантажені. Це породжує конфліктні ситуації, веде до нераціонального використання знань і досвіду працівників апарату управління.

З урахуванням специфіки праці менеджера можна виділити такі види норм:

1. норми керованості (кількість працівників, якими найбільш ефективно може управляти начальник) – для керівників (закон 7 плюс - 2 мінус, тобто в середньому 7 чоловік);
2. укрупнені нормативи чисельності (типові структури апарату управління), тобто чисельність працівників, необхідна для повного і якісного виконання робіт у визначених організаційно-технічних умовах – для фахівців;
3. нормативи часу й обслуговування (визначаються у залежності від трудомісткості робіт) – для технічних виконавців.

**ВОПРОС №27 Особливості і методи нормування управлінської праці.**

Для нормування управлінської праці застосовують наступні методи:

а) розрахункові (аналітичні)

За їх допомогою аналізується використання робочого часу висококваліфікованими фахівцями. Зміст їхньої праці можна прийняти як еталонний, а структуру їхнього робочого дня вважати нормативом;

б) дослідницькі

Вони допомагають визначити трудомісткість конкретних видів робіт з урахуванням спеціалізації організації і змісту праці. За допомогою фотографії і хронометражу вивчаються усі види робіт, їх структура і витрати робочого часу. Після цього визначаються усереднені показники, які є нормативами.

**28.** Виявлення видів діяльності, на які витрачається час непродуктивно, та які можуть виконувати інші особи, називається **діагностикою часу.** Для полегшення діагностики часу, який витрачається працівниками управління, його можна розподілити за такими функціями:

обдумування проблем, розробка рішень, підготовка до роботи;

керівництво людьми (розподіл завдань, інструктаж, консультування, оцінка діяльності, вирішення конфліктів);

прогнозування та планування діяльності на перспективу;

підготовка нарад, виступів, різних заходів;

контроль за діяльністю підлеглих;

здійснення зовнішніх комунікацій (участь в переговорах, обмін досвідом, конференції).

**29.** Першим кроком на шляху до успіху в справі економії і раціонального використання робочого часу є його "інвентаризація", яка здійснюється за допомогою хронометражу і фотографування.

Під **хронометражем** розуміють спостереження і вимірювання затрат робочого часу на здійснення окремих елементів, які повторюються, або операції в цілому. Безпосереднім його об'єктом є оперативний або підготовчо-кінцевий час на машино-ручних роботах. Хронометраж є одним з основних способів вивчення затрат часу при виконанні циклічно повторюваних елементів операції. Залежно від числа працівників, робота яких вивчається хронометражним способом, розрізняють індивідуальний і груповий хронометраж. Головним недоліком хронометражу є те, що він ефективний лише при вимірах циклічно повторюваних елементів оперативної роботи. Отже, об'єктом хронометражних вимірів може бути лише операція зі сталим технологічним змістом, яка виконується великими серіями (партіями) одним робітником або групою (бригадою). Нагальна необхідність вивчення ступеня досконалості трудових процесів саме у малосерійному та індивідуальному виробництві стимулювала винайдення адекватного методу.

**Фотографування** робочого дня іде за допомогою спостереження і вимірювання всіх без винятку корисних затрат і втрат часу протягом всього дня або якої-небудь її частини 2-3 рази на рік протягом 2-3-х тижнів як у формі самофотографування, так і за участю спеціальних людей -нормувальників, майстрів та ін. Масова фотографія робочого часу застосовується при одночасному обстеженні великої сукупності працівників методом мо-меитних спостережень. Поширена на великих підприємствах, де достатньо підготовлених фахівців. Однак, наскільки інтенсивно працює певний робітник за даними фотографії вирішити неможливо. Для цього потрібен детальніший аналіз трудового процесу, цільове дослідження окремих видів затрат робочого часу, розчленування технологічних операцій на дрібні елементи та рсгслі.ішн хронометраж фактичних затрат часу.

В результаті виконаної роботи складається дві таблиці, в одній показують витрачання часу в хвилинах на кожен вид робіт і термін їх проведення, в другій — втрати часу, їх причини, конкретні винуватці, період, коли вони мали місце.

Зрозуміло, що фотографія вимагає дотримання точності, в іншому разі вона не приносить ніякої користі. Адже одержані дані повинні допомогти відповісти на запитання: на що витрачається час, скільки його потрібно для виконання тих чи інших конкретних операцій, що допомагає, а що перешкоджає його ефективному використанню.

**30.** Основними **причинами втрат часу** є:

нечітка постановка цілі, неправильне визначення пріоритетів, у результаті чого люди не можуть правильно зорієнтуватись в ситуації, а тому беруть на себе або дуже багато, або дуже мало роботи, тонуть в дрібницях;

незадовільна організація планування, в результаті чого менеджер не справляється з розподілом часу на виконання тих чи інших справ, а то і просто не знає, як до них підійти;

слабка організаційна дисципліна підлеглих, яка призводить до багаторазової переробки однієї й тієї ж роботи;

відсутність необхідної інформації для прийняття рішень, внаслідок чого їх доводиться постійно відкладати;

- нерішучість керівника, невміння працювати з партнерами,підлеглими, відвідувачами, телефонними дзвінками, проводити збори і наради.

1. **Технічне забезпечення і механізація праці як напрям НОП.**

К настоящему времени определились два основных направления механизации и автоматизации управленческого труда. Первое осуществляется путем внедрения современных электронно-вычислительных систем, разработки экономико-математических методов и моделей и использования их на основе АСУ; второе - посредством применения организационной техники и разработанных на ее основе организационных проектов и систем комплексной механизации и автоматизации управленческого труда.

В зависимости от использования тех или иных средств организационной техники можно выделить три основных направления механизации и автоматизации управленческого труда:

1) механизация отдельных операций;

2) механизация групп операций и процедур управления;

3) создание систем комплексной механизации и автоматизации процессов реализации всех функций управления.

Таким образом организационной техникой, или техникой управления, принято называть совокупность средств, служащих для рациональной организации и автоматизации управленческих работ с целью повышения оперативности, эффективности и культуры управления.

В организации механизации в первую очередь подлежат бухгалтерский и первичный учет, оперативное руководство, плановые расчеты, делопроизводство, учет кадров, общее руководство, хозяйственно-техническое обслуживание. Степень механизации управленческого труда вследствие его кооперации различна. Так, на этапе сбора и передачи информации труд работников системы управления по своему содержанию является преимущественно техническим, вспомогательным. Он характеризуется повторяемостью и массовостью операций, что позволяет эффективно использовать средства оргтехники.

На этапе анализа и обработки информации преобладают логические операции. Хотя номенклатура средств оргтехники исключительно широка (от авторучек и резинок до печатно-множительных и электронно-вычислительных машин), в зависимости от характера работы с информацией их можно объединить в следующие основные группы.

1. Средства изготовления документов.

2. Средства копирования и размножения документов.

3. Средства обработки информации.

4. Средства хранения, группировки и поиска документации.

5. Средства передачи информации.

6. Средства вычислительной техники.

1. **Сприятливий режим і умови праці в системі НОП.**

Умови праці – це обстановка, в якій вона здійснюється, тобто характер устаткування та організації робочих місць, рівень дотримання санітарно-гігієнічних і естетичних норм, психологічний клімат в колективі. Створення належних умов праці є п’ятим основним напрямом розвитку НОП. Головне його завдання полягає в забезпеченні високого рівня працездатності працівників і збереження її протягом тривалого часу.

П’ятий напрямок наукової організації управлінської праці - сприятливий режим і умови праці.

Так, продуктивність управлінської праці знаходиться у прямій залежності від стану робочих місць і умов, в яких працює менеджер. Значення розглянутої проблеми підсилюється у зв’язку з появою нових організацій ринкового типу, коли відбуваються суттєві якісні зміни в системі управління економічними і соціальними процесами. Раціональна організація робочого місця менеджера забезпечує створення в управлінській діяльності максимальних зручностей і сприятливих умов праці, підвищує змістовність роботи. В даний час розроблено більш 5 тис. типових проектів організації робочих місць для різних категорій адміністративно-управлінського персоналу. У їхній основі лежать принципи, представлені на рис.2.4.

Окрім цих принципів при організації робочих місць, апарату управління необхідно дотримувати ряд економічних, ергономічних і естетичних вимог (рис.2.5).

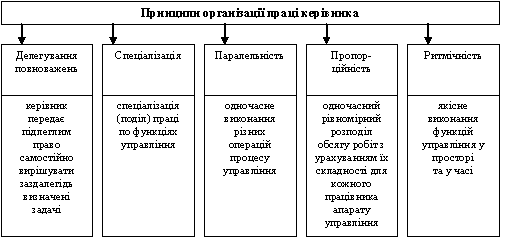


Рис. 2.4 — Принципи раціональної організації управлінської праці

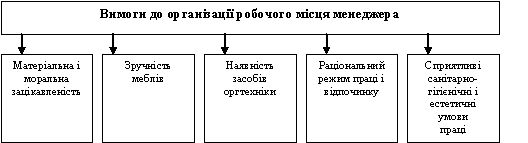


Рис. 2.5 — Вимоги до організації робочого місця менеджера

Матеріальна і моральна зацікавленість. Менеджер повинен сформувати систему мотивів, що спонукують робітників систематично поліпшувати режим і умови їхньої праці. Зручність меблів. Задача полягає в тому, щоб обрати габарити і форму меблів з обліком антропометричних даних особистості.

Наявність засобів оргтехніки. Робоче місце повинно бути обладнане відповідною оргтехнікою, а отже, створена технологія ефективного її використання. Сприятливі санітарно-гігієнічні і естетичні умови праці. У приміщенні повинні бути оптимальними температурний режим, освітлення, вологість повітря, колір стін, меблів і т.п.

Раціональний режим праці і відпочинку. Ненормований робочий день менеджера робить необхідним встановлення йому гнучкого графіка виходу на роботу з урахуванням стомлюваності людини.

1. **Роль та значення планування особистої роботи менеджера**

Час - один з ресурсів, який не відновлюється. Брак часу на виконання поставлених завдань призводить до штучного подовження робочого дня, нераціонального його використання. Брак часу - це результат відсутності чіткості, плановості й організованості роботи керівників. Встановлено, що непередбачена трихвилинна телефонна розмова нерідко призводить до втрати 15-20 хвилин, необхідних для того, щоб знову зосередитись і відновити початкову працездатність.

Уміння ощадливо і раціонально використовувати робочий час, постійно удосконалювати процес його планування - ознака організованого керівника. Під плануванням робочого часу досить часто розуміють простий перелік поточних справ на наступний день. Зважаючи лише на перелік робіт і не знаючи їх тривалості, на практиці, у кращому випадку, обмежуються спробою оцінити обсяг майбутньої зайнятості без аналізу бюджету часу. Але урахування витрат робочого часу з усіх видів робіт дає можливість одержати повну картину завантаження.

Проблема ефективного використання робочого часу та його планування актуальна для керівників будь-якого рівня.

Для керівників вищого організаційного рівня - голова ради, президента, віце-президента корпорації притаманні дуже напружений ритм і величезний обсяг роботи, що зумовлюються особливістю завдань, змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищах організації. Керівник такого рівня не може бути впевнений у вірності прийнятого рішення, оскільки організація продовжує діяти, а зовнішнє і внутрішнє середовище продовжує змінюватися, тобто постійно існує ризик припуститися помилки. Проведені дослідження показали, що робочий тиждень керівників вищої ланки управління триває 60-80 годин на тиждень і витрачається на:

* заплановані засідання, зустрічі - 50%.
* незаплановані зустрічі - 10 % .
* робота з документами - 22 %.
* поїздки, огляди - 3 %.
* розмови по телефону - 6 %.

Керівники середньої ланки, які відповідають за поточну роботу організації, є буфером між керівниками вищої і низової ланок. Вони готують інформацію, на якій базуються рішення керівників вищої ланки, і віддають розпорядження та конкурентні завдання низовим лінійним керівникам та фахівцям.

Деякі дослідження свідчать, що керівники середнього рівня витрачають близько 89 % часу на спілкування зі своїми підлеглими та співробітниками. Існує й інша думка, згідно з якою керівник середнього рівня тільки до 34 % свого робочого часу залишається насамоті. Характеризуючи роботу керівників низової ланки, необхідно відзначити, що їхня робота є напруженою і наповнена частими перервами, переходами від вирішення однієї задачі до іншої. Середня тривалість виконання одного завдання становить біля 48 секунд. Термін виконання рішень також короткий. Вони майже завжди реалізуються менш ніж за два тижні.

Планування покликане забезпечити раціональне використання найціннішого ресурсу - часу. Чим краще розподілений (тобто спланований) час, тим краще він може бути використаний в особистих і професійних інтересах керівника. Планування як складова частина раціональної організації особистої праці керівника означає підготовку до реалізації цілей і структурування часу. Планування щоденної роботи, середньо- і довгострокових завдань і результатів дозволяє не тільки раціонально використовувати час, але й досягти успіху і бути впевненим у собі.

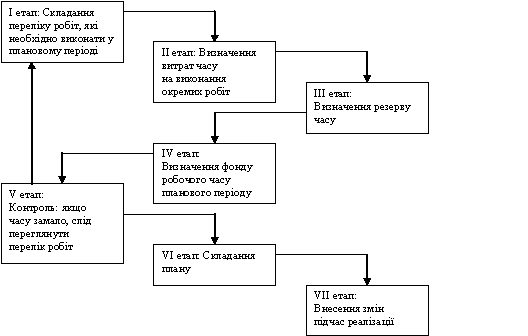
Існує оптимум витрати часу на планування, після якого подальше збільшення часу на планування стає неефективним від загального планового періоду (рік, місяць, тиждень, день). Такий оптимум має складати не більше 1 %.

Успішна діяльність організації можлива лише за умови, що планування в ній здійснюється цілеспрямовано. Проте керівництво багатьох організацій через зайву самовпевненість не приділяє належної уваги розробці плану і тому змушене удаватися до “вольового” управління, що призводить до аврального режиму роботи і, у кінцевому рахунку, - до заниженої якості результату. Цілі таких керівників, як правило, змінюються щоденно, і їхній спосіб роботи яскраво демонструє, як не потрібно реалізовувати план. Якщо є впевненість, що задача добре вивчена і достатньо проста для того, щоб можна було її вирішити без застосування формальних методів планування, то ця обставина виправдовує прагнення заощадити час на плануванні та використати його для організації і координації. Тому деякі організації можуть досягти визначеного рівня успіху, не докладаючи значних зусиль на формальне планування. Більш того, саме лише планування і сам план не гарантують успіху. Проте формальне планування може створити ряд цінних і істотних чинників для успіху організації.

Практичне значення планування особистої роботи менеджера полягає у наступному:

1. Якщо комплекс робіт вирішує конкретну задачу та направлений на кінцеві цілі управлінської діяльності, то добре розроблені плани забезпечують їхнє досягнення. Планування визначає що, кого, коли, де, як, скільки і навіщо потрібно для досягнення даної цілі. Таким чином, воно є засобом створення ланки між постановкою цілі і більш повним планом її реалізації.
2. Планування дозволяє оцінити практичні можливості досягнення цілей. Воно є єдиним засобом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей.
3. Планування полегшує пошук кращих і більш ефективних шляхів досягнення цілей організації.
4. Планування виявляє і встановлює зони потенційних проблем і несподіваних наслідків.
5. Планування забезпечує основи для оцінки витрат і розробки бюджетів, календарних планів і ресурсів.
6. Планування є основою для контролю. Щоб контроль був ефективним, його варто тісно пов’язати з плануванням. Таке узгодження є дуже важливим для забезпечення ефективності процесу управління в цілому. Ефективний кількісний метод його здійснення - це складання графіків, розкладів і бюджету.
7. Планування допомагає визначити потрібні робочі взаємодії і взаємовідносини. Оскільки воно служить для формування цілей, то допомагає створити єдність загальних цілей у межах організації.
8. Планування дозволяє передбачити обставини, які варто враховувати при досягненні цілей. Формальне планування сприяє зниженню ризику в процесі прийняття рішень.

**34. Процес планування особистої праці менеджера.**



**Схема процесу планування особистої праці менеджера**

**На першому етапі** менеджер складає перелік справ, які слід виконати протягом планового періоду. Це можуть бути завдання із перспективного переліку справ, не виконаних у минулому періоді, додані інші справи, завдання, які періодично виникають.

**Другий етап:** після складання переліку робіт на плановий період необхідно визначити витрати часу, потрібного для виконання кожного виду роботи.Це складне завдання, оскільки керівникові важко заздалегідь передбачити, яких витрат часу потребує .та чи інша робота.

**Третій етап:** оскільки заздалегідь неможливо передбачити, які завдання потрібно буде виконати протягом планового періоду, слід зарезервувати час для непередбачених справ. Взагалі робочий час керівника можна поділити на три частини: з таким розподілом часу:

· заплановані справи - 60%. Виходячи з 8-годинного робочого дня, запланована активність не повинна перевищувати 5-6 год.;

· резерв часу на непередбачені роботи - 20%;

· резерв часу на творчу діяльність керівника - 20%.

**Четвертий етап:** необхідно визначити фонд робочого часу планового періоду. Визначаючи плановий час, слід виходити з 5-6 год. на день. Таким чином, у тижневому плані за п'ятиденний тиждень загальний фонд робочого часу становитиме 40 год., а для розв'язання планових завдань - не більше як 30 год.

**П'ятий етап:** перш ніж остаточно встановити план особистої роботи, необхідно здійснити контроль співставленням розрахованих на другому етапі витрат часу на виконання планових робіт з фондом робочого часу.

Менеджеру слід проранжувати планові роботи з погляду важливості і невідкладності їх і вилучити другорядні дії. Так, не дуже термінові справи можна перенести для виконання у наступному періоді. Слід також делегувати частину робіт підлеглим.

**Шостий етап:** менеджер складає план особистої роботи до виконання. Для зручності такі плани рекомендується розробляти за допомогою щоденників часу, в яких відображають завдання, необхідні дії, номери телефонів, адреси та іншу інформацію. Завдяки встановленому резерву часу менеджер має змогу протягом планового періоду адекватно реагувати на можливі ускладнення в процесі реалізації тих або інших завдань, розв'язувати непередбачені справи, займатися творчістю.

**35. Яким вимогам повинні відповідати цілі менеджера?**

Як відомо, будь-яка діяльність повинна мати мету і здійснюватися за раніше складеним планом. Повною мірою це стосується праці менеджера. Як функція управління планування полягає у встановленні цілей і визначенні шляхів їх досягнення. Отже, процес планування праці керівника повинен починатися з вибору менеджером особистих цілей.

Ціль - це те, до чого прагнуть, орієнтир, який намічено досягнути. Вона визначає кінцевий результат. Необхідно усвідомлювати, що тут мається на увазі не те, що ми робимо, а те, заради чого ми це робимо. Ціль дає зрозуміти, у якому напрямку необхідно рухатися. Значимість цілей дуже важко переоцінити. Цілі є вихідною точкою планування діяльності, цілі лежать в основі побудови організаційних відносин, на цілях базується система мотивації, яка використовується в організації, крім того, цілі є точкою відліку в процесі контролю та оцінки результатів праці окремих співробітників, підрозділів та організації в цілому.

Встановлення цілі - це свідоме виконання своїх дій для її реалізації. Встановлення цілей - це постійний процес, оскільки в процесі діяльності керівника може з'ясуватися, що ті або інші параметри змінилися, що призводить до необхідності зміни цілі. Саме в постановці цілей полягають основи діяльності підприємства і його успішне майбутнє. Якщо у менеджера існує усвідомлена ціль, то туди ж спрямовані й усі неусвідомлені сили менеджера, тобто цілі служать для концентрації сил на важливих напрямах. Цілі менеджера повинні відповідати таким вимогам:

1. Цілі повинні бути досяжними.

Звичайно, цілі повинні містити певний виклик для менеджера. Цілі не можуть бути досить легкими для досягнення. Але вони також не можуть бути нереалістичними, такими, що виходять за граничні можливості менеджера. Нереальні цілі призводять до демотивації керівника та втрати ним орієнтира, що дуже негативно позначається на діяльності організації.

1. Конкретні та вимірювані цілі.

2. Цілі повинні мати конкретний часовий горизонт.

Цілі повинні бути досягнуті в строго встановлені терміни. Порушення цих термінів може розглядатись як невиконання встановлених цілей.

1. Суперечливість цілей (цілі повинні бути узгоджені між собою).

Процес встановлення особистих цілей менеджера передбачає три етапи:

1. Визначення цілей. (Насамперед, керівник повинен визначити, чого він бажає досягти в особистому і професійному плані.)

2. Аналіз можливостей досягнення встановлених цілей. (На цьому етапі слід проаналізувати свої сильні і слабкі сторони, які можуть полегшувати або ускладнювати досягнення цілей, а також відповідність між цілями і наявними ресурсами. Наприклад, керівник ставить за професійну мету зайняти посаду віце-президента фірми із зовнішньоекономічної діяльності. Однак, це потребує обов'язкового знання іноземної мови. Керівник має визначити, які ресурси він має (часові, матеріальні, здібності до мов) для досягнення мети.)

3. Уточнення і конкретне формулювання цілей. (Для подальшого планування необхідно залишити тільки реальні для досягнення цілі. Вони мають бути також чітко сформульовані і мати часову характеристику. Пропонується встановлювати довго- (життєві), середньо- (до 5 років) і короткострокові (до 1 року) цілі. )

Після встановлення цілей розпочинають власне планування праці.

**36. Напрямки раціоналізації витрат часу менеджера на регулярно повторюваній роботи**

Аналізуючи всю свою щоденно повторювану роботу й осягаючи характер кожної операції, керівник може знайти безліч шляхів для економії часу.

Систематична, повсякденна, цілеспрямована робота відповідно до розкладу, чітке визначення і проведення зборів, нарад і засідань з детальною підготовкою обговорюваних і розв’язуваних питань, їхня регламентованість, ритмічність дозволяють значно зменшити витрати часу.

Треба домагатися, щоб підлеглі знали години, дні й час прийому, коли і з ким можна вирішувати питання за відсутності керівника.

Щоденна практична діяльність керівника повинна бути спрямована на удосконалення порядку і методів виконуваних робіт. Менеджеру слід проаналізувати типову схему його щоденної роботи і визначити, чи важлива саме така послідовність для результатів її виконання. Чи не витрачає він першу ранкову годину роботи марно на вирішення задач, які не є терміновими та важливими? Чи умієте він почекати з виконанням чергової поточної роботи доти, доки не виконає якусь важливішу справу? Чи виробив він в собі звичку попередньо готуватися до всілякої діяльності?

Класики праксеології справедливо відзначають, що секрет гарної імпровізації - у гарній підготовці. Звичайна практика підтверджує переважну частку підготовки в розвитку всякого роду удосконалення.

Менеджеру необхідно проаналізувати, чи не захоплюється він засіданнями й особливо в перші години роботи? Чи не проводить їх для “галочки” чи за вказівкою зверху? Слід пам’ятати, що особливе захоплення засіданнями виявляють слабкі керівники, що мають невисокі ділові якості.

Якщо ж менеджер проводить ділову нараду з метою колективного обговорення, вироблення правильного рішення і прискорення його реалізації, то можна забезпечити його ефективність і дієвість шляхом:

* чіткої підготовки і правильної організації роботи;
* визначення досить конкретного кола розв’язуваних питань;
* запрошення мінімального числа дійсно необхідних працівників;
* встановлення чіткого регламенту і дійових заходів його дотримання.

**Рекомендації менеджеру щодо раціоналізації витрат часу на проведення ділової наради:**

1. Майте попередню думку з обговорюваного питання.
2. Починайте нараду в чітко призначений час, навіть якщо і не всі ще з’явилися.
3. Якщо відсутні працівники, відповідальні за питання, що розглядаються, з’ясуйте причину відсутності і перенесіть нараду. Проведіть з ними відповідну бесіду. Якщо треба, накладіть стягнення.
4. Упевнено керуйте ходом наради.
5. По-діловому, конкретно сформулюйте мету його, запропонуйте регламент, визначте загальну тривалість наради.
6. Домагайтеся в ході обговорення діловитості, направляйте суперечки в потрібне русло, стежте за регламентом.
7. Питання ставте перед усіма чи конкретно запропонуйте висловитись працівнику, думка якого є дуже важливою.
8. Виступаючи, будьте зосереджені, враховуйте склад, рівень та інтереси слухачів, володійте собою.
9. Завершуючи нараду, підведіть підсумки. Доручіть підготовку рішення чи сформулюйте програму подальшої роботи над проблемою.
10. Забезпечте наявність стенограми чи протоколу магнітофонного запису. Дійте так, щоб у підлеглих залишилося враження дієвості та необхідності даної наради.

**37)** **Напрямки раціоналізації витрат часу менеджера на нерегулярні і непередбачені роботи.**

Витрати часу на короткочасні нерегулярні роботи доцільно включати в резерв робочого плану і розкладу, не порушуючи при цьому виконання запланованих робіт. Роботи ж, що призводять до порушення графіка на тривалий час, доцільно виконувати, прагнучи того, щоб вони могли принести максимальні результати, наприклад, в області перспективних рішень, аналізу власної минулої діяльності, пошуку нових шляхів до удосконалення організації і управління. При цьому, корегуючи графік попереднього чи наступного дня, рекомендується покладати менш важливі задачі на заступника і секретаря. При систематичному характері понаднормових робіт, обумовлених збільшенням завдання, вихід варто знаходити в удосконаленні організації робіт, у новому розподілі функцій, у поліпшенні методів і техніки роботи.

**38, 39) Визначення пріоритетності справ менеджера. Метод Парето, АБВ – аналіз.**

**Визначення пріоритетності справ менеджера. Метод Ейзенхауера.**

Визначити пріоритетність - означає прийняти рішення про те, яким із

завдань слід надати першочергового, а яким другорядного значення.

Визначення пріоритетності завдань дає змогу менеджеру:

- працювати тільки над дійсно важливими і необхідними завданнями;

- концентрувати увагу на виконанні тільки одного завдання;

- вилучити справи, які можуть виконати інші;

- наприкінці планового періоду закінчити розв’язання найважливіших питань;

- не залишати невиконаними посильні завдання.

Вибір пріоритетних справ може здійснюватися за

допомогою:

- принципу Паретто;

- методу АБВ-аналізу;

- методу Ейзенхауера.

**Принцип Паретто** в загальному вигляді полягає в тому, що у межах певної

множини окремі малі частини мають більше значення, ніж це відповідає

їхній питомій вазі у цій множині (співвідношення 80:20).

Цей принцип несподівано знайшов безліч підтверджень на практиці,

зокрема, у господарській діяльності підприємств. Так, за даними

інвентаризації 20 % запасів сировини або товарів становлять 80 % його

вартості, 20 % споживачів у залі ресторану забезпечують 80 % виручки; 20

% помилок, зумовлюють 80 % втрат і навпаки. Принцип Паретто

використовується і в управлінні.

Метод вибору пріоритетів за допомогою **АБВ-аналізу** ґрунтується на таких

закономірностях:

- найважливіші завдання (категорії А) становлять приблизно 15 % усієї

кількості завдань, які виконує менеджер. Значущість же цих справ з

погляду внеску у досягнення мети становить приблизно 65%;

- на важливі завдання (категорії Б) припадає в середньому 20% загальної

кількості і також 20 % значущості завдань і справ менеджера;

- менш важливі і несуттєві завдання (категорії В) становлять 65% загальної

кількості завдань, але всього 15% значущості усіх справ, які має

виконувати менеджер.

На відміну від АБВ-аналізу, який

ґрунтується на виборі пріоритетних справ залежно від важливості їх,

**президент США Д. Ейзенхауер** розподіляв завдання за двома критеріями:

важливість і терміновість. Залежно від ступеня важливості і терміновості

завдань є чотири можливості їх оцінки і виконання:

- термінові і важливі справи. Ці завдання потребують негайного виконання

особисто керівником;

- термінові, але менш важливі справи. Тут небезпека, що під впливом

терміновості завдання керівник цілком переходить на їх виконання,

відклавши усі інші, можливо більш важливі. Оскільки в цьому разі йдеться

про менш важливі справи, їх слід делегувати підлеглим;

- менш термінові, але важливі завдання. Незважаючи на важливість, такі

справи не потребують негайного виконання. Однак ситуацію слід тримати

під контролем, тому що в разі зволікання завдання може стати терміновим

і потребуватиме негайного виконання керівником. Тому виконання таких

завдань рекомендується повністю або частково доручати іншим;

- менш термінові і мрніп важливі справи. Д. Ейзенхауер вважав, що такі

завдання тільки захаращують стіл і тому їх слід викидати у корзину.

Несуттєвих і нетермінових завдань краще позбутися, їх не слід виконувати

навіть підлеглим.

Використання принципу Ейзенхауера має такі переваги для керівника, який:

- розпочинає роботу з найважливіших справ і концентрує свою увагу тільки

на них;

- розвантажує себе для дійсно важливих керівних функцій і мотивує працю

своїх підлеглих, делегуючи їм частину своїх завдань;

- збільшує вимогливість до своїх підлеглих, має можливість заохочувати

тих, хто має відповідні здібності.

40. Делегування повноважень. Переваги та недоліки методу делегування повноважень з точки зору керівника організації

**Делегирование полномочий** — это процесс передачи части функций руководителя другим управляющим или сотрудникам для достижения конкретных целей организации. Используется для улучшения и оптимизации рабочей силы руководителя. Суть этого понятия заключается в том, что работающие над конкретной проблемой лица, лучше понимают ситуацию, чем руководитель. И, соответственно им проще найти выход и решить имеющуюся проблему.[1]

Существует две концепции делегирования полномочий: классическая, при которой полномочия передаются от высших к низшим уровням организации и концепция, при которой подчинённый не принимает полномочий от руководителя и передачи полномочий не происходит.[2]

Сегодня руководитель не в состоянии единолично решать все возникающие

управленческие проблемы, даже непосредственно входящие в круг его служебных

обязанностей, поскольку их слишком много, они разнообразны и специфичны, а

его знания, опыт и имеющийся запас времени ограничены.

Поэтому, сохраняя за собой выработку стратегии, контроль и общее

управление, он передает решение менее значительных проблем, необходимые для

этого права и сопряженную с ними ответственность подчиненным, обладающим

необходимыми знаниями, опытом, заинтересованностью принять участие в

управлении. В результате в рамках управленческой структуры происходит

расщепление и рациональное перераспределение прав, обязанностей и

ответственности между ее субъектами.

Делегирование полномочий происходит не только на официальной, но и большей частью полуофициальной или даже неофициальной основе, и предполагает наличие благоприятного морально-психологического климата в коллективе и взаимного доверия между руководителями и исполнителями.

Делегированию полномочий предшествует значительная подготовительная

работа, которую должен осуществлять руководитель. Она состоит в определении

того, для чего, кому, каким образом делегировать полномочия, какие выгоды

для него, самих подчиненных и организации в целом при этом могут быть

получены и какие препятствия возникнуть. Но общий подход состоит в том, что

делегировать полномочия нужно всегда максимальному количеству сотрудников,

находящихся на самых низких этажах управленческой структуры, где на

практике реализуются принимаемые решения.

Процесс делегирования начинается с классификации стоящих перед

организацией или подразделением проблем составления перечня полномочий,

которые могут быть реально делегированы, выгод и риска, связанных с этим,

характера, способностей и моральных качеств подчиненных.

Для решения вопроса о делегировании зарубежные специалисты в области

управления рекомендуют использовать так называемую матрицу Эйзенхауэра,

которая в значительной степени облегчает руководителю ориентировку в

ситуации.

С точки зрения необходимости контроля делегируемые проблемы можно

разделить на следующие виды: требующие текущего контроля за их

результатами; требующие обычного контроля или самоконтроля с периодическим

информированием руководителя; требующие специального контроля в отношении

отдельных моментов; требующие полного контроля и не допускающие отклонений

от предписываемых действий. В предпоследнем случае полномочия делегируются

выборочно, а в последнем вообще не делегируются. Обычно делегируются

следующие виды полномочий:

. решать частичные, узкоспециальные проблемы, в которых исполнители

разбираются заведомо лучше руководителя и прекрасно это понимают;

. осуществлять подготовительную работу (обобщение материала,

формулировка первичных выводов, написание различных проектов),

носящую в большинстве случаев рутинный характер, но тем не менее

дающую возможность продемонстрировать свои способности;

. присутствовать на различных мероприятиях информационного характера,

выступать с сообщениями, делиться опытом. При этом черновая и

малоинтересная работа чередуется с увлекательной, побуждающей

исполнителей совершенствовать свои знания, навыки, соревноваться

друг с другом, добиваться первенства. Игнорирование этих

обстоятельств, постоянное вмешательство в процесс самостоятельной

деятельности исполнителей, их подавление и т.п. приводит к резкому

ухудшению морально-психологического климата и подрывает саму идею

делегирования.

В то же время ни при каких обстоятельствах не делегируется решение

проблем, связанных с выработкой общей политики организации или

подразделения; особо важных и срочных, предполагающих действия в условиях

критических ситуаций или повышенного риска; общее руководство; рассмотрение

конфиденциальных задач, вопросов, связанных с поощрением и наказанием

сотрудников.

Чаще всего полномочия делегируются непосредственным подчиненным, а

теми уже по согласованию с руководителем - дальше. Эти люди должны быть

способными, компетентными в своей области, иметь склонность к организаторской и управленческой деятельности, стремление преуспеть в ней и добиться успеха. Кроме того, они должны быть привержены целям организации и разделять взгляды руководителя,что позволяет оказывать им соответствующее доверие.

Процесс делегирования полномочий тщательно планируется, исходя из

целей организации, обычно отдельно по каждой задаче. При необходимости

разрабатываются графики работы и контроля за ней, создаются инструкции,

определяющие границы ответственности подчиненных, которые заблаговременно

знакомятся с этими документами и вносят в них необходимые предложения и

поправки.

Поскольку способность людей реализовывать полномочия в тех или иных

конкретных ситуациях не может быть четко определена заранее, делегирование

полномочий связано с определенным риском. Однако риск этот оправдан, так

как оно сулит всем сторонам немалые выгоды.

Прежде всего, делегирование полномочий приближает принятие решений к

месту их реализации, а следовательно, повышает их качество и оперативность,

предотвращает растрату времени на ожидание распоряжений и указаний, отчего

процесс управления в целом становится более эффективным.

Руководителей делегирование полномочий освобождает от многих текущих

дел и позволяет заняться решением глобальных, наиболее сложных проблем, а

также дает возможность более рационально распределить нагрузку среди

подчиненных, выявить среди них возможных преемников, могущих их заменить

при продвижении наверх, или уходе на пенсию.

Подчиненным делегирование полномочий позволяет максимально продуктивно

использовать имеющиеся у них способности, знания, опыт и приобрести новые;

проявить инициативу и самостоятельность; развить себя как личности;

продемонстрировать окружающим собственные возможности, повысить в их глазах

свой престиж и создать "стартовую площадку" для дальнейшего продвижения по

служебной лестнице; наконец, просто получить большую удовлетворенность от

работы.

Однако, несмотря на это, и руководители, и подчиненные часто

сопротивляются делегированию полномочий.

Многие руководители настолько загружены текущими делами, что у них

попросту нет времени для постановки задач подчиненным и контроля за их

решением, но, даже если время есть, не все понимают важность этой проблемы

и умеют правильно определить объект для делегирования. Некоторые

руководители не верят в способности подчиненных, боятся нести

ответственность за их возможные неудачи или просто не хотят расставаться с

любимым делом, которому отдали многие годы. Наконец, есть руководители,

которые боятся подчиненных и конфликтов с ними, а поэтому не рискуют

предлагать им дополнительные обязанности.

Подчиненные, в свою очередь, уклоняются от принятия полномочий по

таким причинам как нежелание самостоятельно работать вследствие нехватки

знаний, некомпетентности в данном вопросе; отсутствие веры в себя и страх

ответственности за ошибки; перегрузка другими обязанностями; нехватка

информации, ограничивающая реальную возможность что-то сделать; формальный

подход к делу со стороны руководителей, часто имеющий следствием так

называемое фиктивное делегирование, то есть передачу подчиненному тех

полномочий, которые он давно уже имеет.

Эффективность процесса делегирования полномочий во многом определяется

разумным сочетанием интересов организации (подразделения), руководителя и

исполнителя.

Интересы организации учитываются путем соблюдения существующих в ней

традиций, принятых стандартов деятельности, исключения возможности

злоупотребления полученными полномочиями. Интересы руководителей и

исполнителей обеспечиваются гармоничным распределением обязанностей и

ответственности между ними, а также своевременным вознаграждением.

Руководитель должен обеспечивать организационную сторону процесса

делегирования полномочий, например, первоочередным предоставлением

необходимых ресурсов, информации, своевременностью выдачи заданий,

оказанием помощи в трудных ситуациях. В его обязанности также входит

активизация исполнителей и защита предоставленных им полномочий от

любителей их нарушать.

1. Доцільність делегування повноважень.

К сожалению, делегирование полномочий достаточно редко применяется в деловой практике, несмотря на то, что в данном явлении можно найти достаточно привлекательных аспектов.   
Во-первых, делегирование, несомненно, позволяет руководителю разгрузиться от рутинной работы с низким КПД и освободить время для решения более срочных и важных задач. Во-вторых, делегирование полномочий способствует раскрытию способностей подчиненных, стимулирует инициативность и активность сотрудников. Также это является стимулом для повышения своей компетентности в различных областях, реализации личности в профессиональной сфере. Как известно, профессиональный уверенный в себе сотрудник с большим запасом знаний и навыков – важное условие эффективной и продуктивной работы.  
Причины достаточно невнимательного отношения к делегированию кроются обычно в его недооценке, в недостаточном владении техникой делегирования. И наиболее важный аспект – это личностные особенности руководителя, а точнее, его страхи. Начальник может бояться потерять авторитет, особенно если кто-то из подчиненных решит задачу лучше его самого. Часто присутствуют также опасение потерять контроль над делом: мол, если не следить за рабочим процессом, то все пойдет вкривь и вкось! Помимо этого, руководитель может сомневаться в способностях и возможностях сотрудников. Для работников тоже характерно множество опасений: боязнь критики, страх перед ответственностью.   
Все эти проблемы нельзя назвать неразрешимыми. Самое главное – и руководству, и подчиненным необходимо повышать свою квалификацию и профессиональную компетентность. Это необходимо и для продуктивной работы, и для того, чтобы повысить уверенность в собственных силах. Не менее важным условием эффективного делегирования полномочий являются и доброжелательные отношения в коллективе, чтобы никто не боялся высказывать собственное мнение и проявлять инициативу, а также для снижения до минимума вероятности каких-либо саботажей, интриг и сплетен.  
  
И напоследок. Делегировать полномочия или нет – личное дело каждого руководителя, который сам решает удобно это или нет, подходит для данного типа деятельности или не очень. Но многие менеджеры говорят так: «Успешный менеджер – это тот, кто может легко передать свои обязанности другим без вреда для работы!».

1. Види діяльності, що не підлягають делегуванню.

Обычно делегирует полномочия начальник или любое вышестоящее лицо. В принципе, когда мама говорит дочке приготовить обед вместо нее, это тоже делегирование. Часто те, кто получают новые задания, не испытывают особой радости от свалившихся на них забот. Но если руководитель сможет правильно организовать процесс передачи полномочий и в дальнейшем не пускать на самотек выполнение заданий, то обе стороны останутся довольны.   
В первую очередь, МирСоветов рекомендует руководителям обдумать, какие полномочия надо делегировать, а что целесообразнее оставить для самостоятельного выполнения. Мы приведем ряд рекомендаций о том, что же стоит делегировать.

1. Рутинная работа. Негоже руководителю самостоятельно сортировать письма на отзывы, рекламу, предложения и приглашения. Для этого и набираются помощники и секретари.
2. Специализированная работа. Каждый должен заниматься тем, чем умеет. И если начальник не в силах нормализовать психологическую атмосферу в коллективе, то лучше передать эту задачу специалисту.
3. Частные вопросы. То, что можно решить без руководителя, лучше решать без него. Например, как представлять проект на совещании (в форме доклада или наглядного материала), каждый сотрудник в состоянии решить самостоятельно.
4. Подготовительные работы обычно тоже перепоручаются, а руководитель знакомится только с конечным результатом и с ним уже и работает. Таким образом, начальник лишь получает список с именами лучших клиентов, или поставщиков, или заказчиков, но сам он не участвует в составлении такого перечня.
5. Делегированию обычно подлежат долгосрочные проекты, которые не требуют немедленных решений. У руководителя и срочных вопросов достаточно. Те вопросы, решение которых еще требует предварительной подготовки, сбора материалов, составление планов и необходимых расчетов, передаются для доработки подчиненным.

При этом не стоит сбрасывать на подчиненных рутинную работу в полном ее объеме и ничего больше – так можно отбить всякий интерес к работе в целом. Одновременно полезно делегировать и часть заданий, в которых сотрудники могут проявить себя, будут увлечены работой, тем самым пробуждается чувство собственной успешности, состоятельности, проявляется инициативность и стремление к самостоятельности в принятии решении. Но всё же отдельные полномочия делегировать нельзя:

1. Установление целей – это находится только в компетенции руководителя. Только руководящее звено может устанавливать цели, вырабатывать политику организации, так как лишь ему известны долгосрочные перспективные планы развития фирмы, важные моменты, на которых бы стоило акцентировать внимание. Если же решение подобных вопросов передавать подчиненным, то существует риск упустить основополагающие аспекты. Да и не всегда сотрудники могут сравниться по своему профессионализму и опыту с руководством, соответственно, возможны лишние ошибки.
2. Задачи с высокой степенью риска, необычные и срочные дела. Именно в таких вопросах делегирование не нужно, поскольку здесь ответственность за принятие всех решений, даже самых незначительных, лучше брать на себя. Это поможет снизить вероятность ошибок. Плюс ко всему, всегда как-то спокойнее, когда знаешь, что все будет сделано в лучшем виде, потому что ты сам лично решил все проблемы.