

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу



АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ОПП «Менеджмент» спеціальності «073 «Менеджмент»

**МИКОЛАЇВ
2023**

УДК 658:005.5

A28

Друкується за рішенням науково-методичної комісії факультету менеджменту Миколаївського національного аграрного університету від 23 листопада 2023 р., протокол № 4.

Укладачі:

А. С. Полторак – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

О.А.Лівандовська – асистент кафедри менеджменту та маркетингу, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

Рецензенти:

О. В. Пилипенко – голова Шевченківської ОТГ, м. Миколаїв

А. В. Ключник – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ЗМІСТ

Передмова	4
Передумови для вивчення дисципліни	6
Структурно-логічна схема вивчення дисципліни «Адміністративний менеджмент».....	7
Тема 1. Адміністративний менеджмент: сутність та основні складові.....	12
Тема 2. Становлення та розвиток системи адміністративного управління...	16
Тема 3. Процеси та системи адміністративно-державного управління.....	28
Тема 4. Управління адміністративним процесом.....	37
Тема 5. Організація діяльності апарату державних органів управління.....	42
Тема 6. Менеджер в системі адміністративного менеджменту.....	45
Тема 7. Діагностика та аналіз системи адміністративного менеджменту.....	56
Тема 8. Технології в системі адміністративного менеджменту.....	65
Тема 9. Інформаційне забезпечення адміністративної діяльності.....	80
Тема 10. Робота керівника з документами.....	99
Тема 11. Управління змінами в системі адміністративного менеджменту...	106
Тема 12. Мотивування працівників апарату управління.....	114
Тема 13. Методи адміністративного менеджменту.....	133
Тема 14. Управлінські рішення в адміністративному менеджменті та їх обґрунтування.....	137
Тема 15. Кар'єра в організації.....	149
Тема 16. Організація та вдосконалення діяльності керівника органу державної влади.....	155
Тема 17. Техніка організації і проведення нарад і засідань.....	162
Тема 18. Техніка ділових контактів.....	181
Тема 19. Техніка контактів з підлеглими.....	189
Перелік рекомендованих літературних джерел та законодавчо-нормативних актів	207

ПЕРЕДМОВА

Основна мета вивчення курсу «Адміністративний менеджмент» – сформувати у здобувачів вищої освіти компетентності, які дадуть змогу майбутнім менеджерам здійснювати управлінську, організаційну, методичну, діагностичну, інноваційну діяльність при управлінні організаціями, приймати управлінські рішення у будь-яких сферах діяльності, на різних рівнях управлінської ієрархії; поглибити уявлення про управлінське мислення, процеси управління, механізми індивідуального і колективного мислення у процесі розробки і прийняття рішень; сформувати концептуально-технологічні засади адміністративної діяльності на різних рівнях ієрархічних управлінських структур, а також в умовах соціально-культурної самоорганізації громадян; придбати базовий досвід розробки і аналізу управлінських рішень у соціокультурних системах.

Основними завданнями, що мають бути вирішені у процесі викладення дисципліни, є надання здобувачам вищої освіти: знань про теорію та практику функціонування адміністрацій у мінливих умовах сучасного ринкового соціально-економічного середовища, про регулювання процесів, які в них відбуваються у взаємозв'язку з зовнішнім середовищем; вивчення основних систем адміністративно-державного управління; вивчення теоретико-методологічних засад створення й функціонування адміністративних організацій; засвоєння основних методичних підходів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організацій державного управління; набуття вмінь приймати рішення в системі адміністративно-державного управління; набуття навичок трансформації, створення іміджу й культури державного службовця.

Об'єктом дисципліни є процеси адміністративно-державної діяльності – досягнення національних цілей і завдань через державні організації.

Предметом навчальної дисципліни є сукупність відносин, що виникають в процесі адміністративно-державного управління.

До системи компетентностей належать:

Інтегральна компетентність:

Здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук.

Загальні та фахові компетентності:

ЗК 3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.

ЗК 4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК 5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

ЗК 9. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК 10. Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК 11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК 15. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

ФК 4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.

ФК 5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

ФК 6. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.

ФК 7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

ФК 9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

ФК 10. Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.

ФК 11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

ФК 12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

ФК 13. Розуміти принципи і норми права та використовувати їх у професійній діяльності.

ФК 15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

ФК 16. Здатність розуміти економічні основи функціонування організації, визначати потреби та напрями раціонального використання ресурсів організації з урахуванням особливостей аграрної сфери.

Програмні результати навчання:

ПРН 3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

ПРН 4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.

ПРН 5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

ПРН 6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.

ПРН 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

ПРН 9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

ПРН 11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.

ПРН 15. Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.

ПРН 16. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

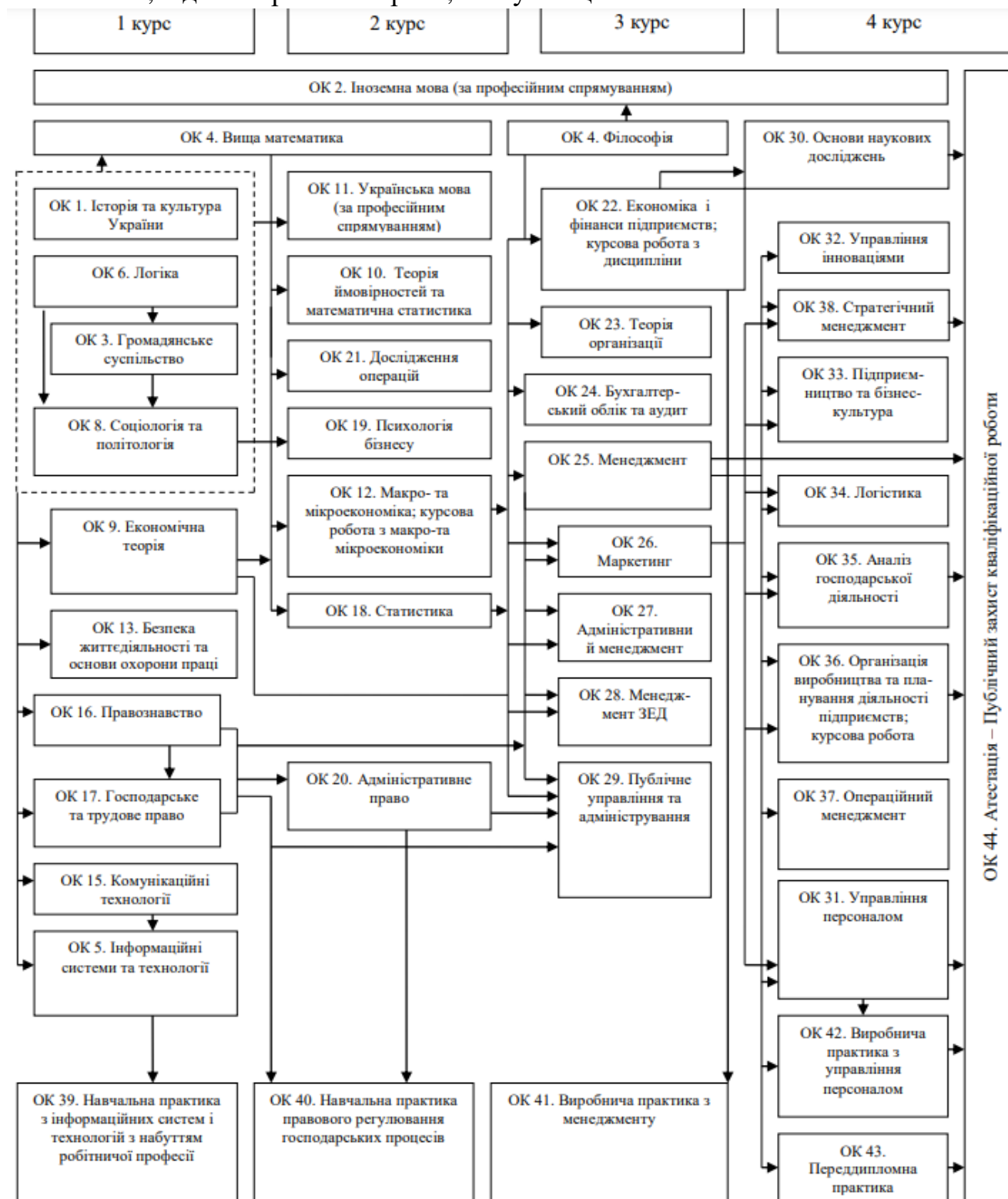
ПРН 17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

ПРН 18. Здійснювати менеджмент аграрних підприємств за різних організаційно-правових форм.

ПЕРЕДУМОВИ ДЛЯ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Здобувачі вищої освіти вже мають володіти базовими знаннями та компетентностями окремих дисциплін циклу загальної та професійної підготовки та дисциплін циклу професійної та практичної підготовки, які заплановані до вивчення освітньо-професійною програмою підготовки здобувачів вищої освіти.

До переліку дисциплін, які мають бути вивчені раніше, належать: Статистика, Адміністративне право, Комунікаційні технології та інші.



СТРУКТУРНО-ЛОГІЧНА СХЕМА ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ «АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Структурно-логічна схема дисципліни за змістовими модулями передбачає:

- 1 Лекції. Теми лекцій передують практичним заняттям.
- 2 Практичні заняття. Коротке викладення теми та мети заняття, вивчення основних методів та показників, їх обговорення та самостійне опрацювання.
- 3 Опитування здобувачів вищої освіти на практичних заняттях з попередньої теми, виконання контрольних робіт, тестування по закінченню змістового модуля.
- 4 Відпрацювання пропущених занять, здача тем, проведення консультацій згідно плану самостійної роботи. Пропущені лекції мають бути відпрацьовані в формі реферату, практичні заняття – шляхом виконання індивідуального завдання або співбесіди.
- 5 По завершенні курсу передбачено складання заліку.

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1

«Теоретичні засади адміністративного менеджменту»

ТЕМА 1. Адміністративний менеджмент: сутність та основні складові.

1. Поняття і сутність адміністративного менеджменту
2. Історичні передумови та еволюція адміністративного менеджменту
3. Визначення адміністративного процесу
4. Цілі та функції адміністративного менеджменту

ТЕМА 2. Становлення та розвиток системи адміністративного управління.

1. Американський та європейський підходи до державного управління
2. Особливості розвитку державної служби в країнах світу
3. Освіта та принципи системи державної служби
4. Становлення та розвиток державної служби в Україні

ТЕМА 3. Процеси та системи адміністративно-державного управління.

1. Цілі адміністративно-державного управління, їх юридичне та ресурсне забезпечення
2. Операційні процеси в системі адміністративно-державного управління
3. Маркетингові процеси в системі адміністративно-державного управління
4. Інноваційні процеси в системі адміністративно-державного управління

ТЕМА 4. Управління адміністративним процесом.

1. Планування адміністративного процесу
2. Організація адміністративного процесу
3. Контроль в системі адміністративного менеджменту
4. Мотивація в системі адміністративного менеджменту
5. Влада та особистий вплив

ТЕМА 5. Організація діяльності апарату державних органів управління.

1. Характеристика апарату державного управління: сутність, специфічні ознаки
2. Класифікація органів державного управління
3. Поняття та правовий статус органів виконавчої влади
4. Верховна Рада та президент України, їх повноваження

ТЕМА 6. Менеджер в системі адміністративного менеджменту.

1. Зміст і характер праці менеджера
2. Менеджери й підприємці
3. Статус керівника організації, його влада та сила

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2

«Технологія адміністративного менеджменту»

ТЕМА 7. Діагностика та аналіз системи адміністративного менеджменту.

1. Поняття про організаційний аналіз та діагноз
2. Аналіз і діагноз стану системи адміністративного управління організації
3. Оцінка засобів організації як основа для реалізації її адміністративної діяльності
4. Всебічна оцінка системи адміністративного менеджменту та умов її життєдіяльності
5. Техніка збору інформації для аналізу і діагнозу стану системи адміністративного менеджменту

ТЕМА 8. Технології в системі адміністративного менеджменту.

1. Технології дослідження і реалізації адміністративних процесів
2. Технології виробітки та прийняття управлінських рішень в системі адміністративного менеджменту
3. Технології організаційної структуризації
4. Технології бізнес-планування та бюджетування в системі адміністративного менеджменту.

ТЕМА 9. Інформаційне забезпечення адміністративної діяльності.

1. Роль, значення і класифікація управлінської інформації
2. Джерела і канали інформації
3. Вимоги до інформаційного забезпечення
4. Операції, які проводяться з управлінською інформацією
5. Вимоги до поширення і захисту управлінської інформації
6. Як охороняти комерційну таємницю організації

ТЕМА 10. Робота керівника з документами.

1. Види управлінської документації
2. Робота з вхідними документами
3. Робота з внутрішніми та вихідними документами
4. Робота з документами по кадрах

ТЕМА 11. Управління змінами в системі адміністративного менеджменту.

1. Підходи до оцінки діяльності органів управління.
2. Адміністративний і службовий контроль.
3. Періодичні атестації працівників.
4. Практика контрольно-наглядової діяльності в сучасній Україні.
5. Процедури реалізації прав і обов'язків громадян у сфері управління.

ТЕМА 12. Мотивування працівників апарату управління.

1. Мотивація персоналу: сутність, значення

2. Матеріальна мотивація трудової діяльності
3. Заробітна плата: сутність, функції, її організація
4. Тарифна система оплати праці
5. Особливості організації системи преміювання
6. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 3

«Методи та управлінські рішення в адміністративному менеджменті»

ТЕМА 13. Методи адміністративного менеджменту.

1. Визначення та класифікація адміністративних методів
2. Практичне застосування методів державного управління

ТЕМА 14. Управлінські рішення в адміністративному менеджменті та їх обґрунтування.

1. Види управлінських рішень в системі адміністративного менеджменту
2. Основні підходи до прийняття рішення
3. Обґрунтування управлінських рішень

ТЕМА 15. Кар'єра в організації.

1. Поняття кар'єри та критерії її ефективності;
2. Стадії та фази кар'єри;
3. Програма керування кар'єрою в організації.

ТЕМА 16. Організація та вдосконалення діяльності керівника органу державної влади.

1. Характер управлінської діяльності.
2. Основні види поділу та кооперування праці в організації діяльності державних службовців.
3. Особливості функціонального, професійного та кваліфікаційного поділу праці в органах державної влади й місцевого самоврядування.
4. Регламентування посадових обов'язків в організації діяльності державних службовців.

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 4.

Сучасні технології адміністративного менеджменту

ТЕМА 17. Техніка організації і проведення нарад і засідань.

1. Поняття нарад, їх класифікація.
2. Підготовка наради.
3. Проведення наради.
4. Підбиття підсумків наради.
5. Спеціальні види нарад і прийоми їх проведення.

ТЕМА 18. Техніка ділових контактів.

1. Підготовка до ділових контактів.

2. Проведення ділових бесід.
3. Елементи етики ділових бесід.
4. Загальні рекомендації з прийняття відвідувачів.

ТЕМА 19. Техніка контактів з підлеглими.

1. Загальні правила контактів керівника з підлеглими.
2. Видавання завдань.
3. Звіт підлеглого.
4. Критика роботи підлеглого.
5. Контроль роботи. Заохочення і стягнення.

ТЕМА 1. АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ СКЛАДОВІ

1. Поняття і сутність адміністративного менеджменту
2. Історичні передумови та еволюція адміністративного менеджменту
3. Визначення адміністративного процесу
4. Цілі та функції адміністративного менеджменту

1. Поняття і сутність адміністративного менеджменту

Розвиток суспільства, окремих його сфер неможливий без встановлення і реалізації певного набору законів, правил, норм, алгоритму його поведінки в цілому і його складових зокрема. Потреба узгодження дій задля одержання бажаного результату зумовила появу управління, під яким розуміють цілеспрямований вплив, необхідний для узгодженої спільної діяльності людей.

Нерідко терміни «менеджмент» і «управління» використовують в одному і тому самому значенні. Однак між ними існує суттєва відмінність, тому їх не можна ототожнювати.

Управління – цілеспрямована дія на об'єкт для забезпечення його стійкості, зміни стану або поведінки у зв'язку зі зміною обставин.

Управляти можна технічними, соціальними, економічними системами, комп'ютерними мережами, автомобілем, конвеєром, літаком, людьми тощо. Менеджмент є різновидом управління, який стосується лише управління людьми (працівниками, колективами працівників, групами, організацією тощо).

Менеджмент (англ. management – управління) – цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою реалізації поставлених завдань та досягнення визначених цілей.

Адміністративний менеджмент – один з основних напрямів сучасного менеджменту, що вивчає адміністративно-розпорядчі форми управління, який спирається не стільки на особисті якості індивідів, скільки на інститути і встановлений порядок.

Отже, адміністративний менеджмент можна визначити як науку та практичну діяльність про адміністративну діяльність. Адміністративний менеджмент базується на методологічних засадах теорії адміністративно-державного управління.

Об'єктом теорії адміністративно-державного управління є адміністративно-державна діяльність (*процес досягнення національних цілей і завдань через державні організації*).

Предметом теорії адміністративно-державного управління є наукове обґрунтування процесу досягнення оптимального державного управління шляхом організації.

До основних підходів адміністративного менеджменту, можна віднести:

Історичний, який полягає у вивченні державного управління в історичному плані з точки зору історичного взаємозв'язку та розвитку.

Адміністративний, за яким вивчаються особливості інституційної розбудови державного управління та функціонування його апарату, зокрема державної служби.

Правовий, у якому робиться наголос на вивченні системи правового забезпечення та регулювання у системі державного управління.

Економічний, який вивчає роль економічних факторів у становленні і розвитку державного управління.

Соціальний, який сприяє з'ясуванню соціальної зумовленості явищ і процесів у державно-управлінських відносинах.

Соціально-психологічний, що орієнтує на вивчення організаційної та особистісної поведінки в структурі державного управління.

Статистичний, що базується на збиранні та узагальненні інформації про стан різних видів суспільної діяльності, у тому числі й про державне управління.

Екологічний, за якого розглядається роль системи державного управління у реалізації концепції сталого розвитку та збереження довкілля.

Системний, що забезпечує сприйняття об'єкта дослідження як відкритої, ймовірнісної системи та встановлення зв'язків між її елементами.

Структурно-функціональний, який передбачає розподіл системи державного управління на складові елементи та їх функціональний аналіз з метою з'ясування їх ролі та необхідності подальшого розвитку. **Система державного управління** – складне поняття, зміст якого охоплює такі складові елементи:

- а) суб'єкти управління, тобто органи виконавчої влади;
- б) об'єкти управління, тобто сфери та галузі суспільного життя, що перебувають під організуючим впливом держави;
- в) управлінська діяльність (процес), тобто певного роду суспільні відносини, через які реалізуються численні прямі та зворотні зв'язки між суб'єктами і об'єктами управління.

Порівняльний, який дає можливість встановити спільні та відмінні риси у державному управлінні різних епох та країн.

Прогностичний, що забезпечує прогнозування розвитку системи державного управління, побудову відповідних сценаріїв.

Моделювання, що передбачає оцінку розвитку ситуацій та очікувані події шляхом використання моделей структур і процесів державного управління.

Емпіричний, що досліджує реалії моделювання шляхом спостереження, експерименту, проведення соціологічних досліджень.

2. Історичні передумови та еволюція адміністративного менеджменту

Основи ділового адміністрування були закладені ще в 1880-1920 рр. Цей період визначають науковий менеджмент Ф. Тейлора, бюрократія М. Вебера та функціональний підхід А. Файоля.

Наука про адміністративне управління бере свій початок від публікації книги американського інженера Ф. Тейлора «Принципи наукового управління», що була видана в 1911 р. Ф. Тейлор вважав, що:

- будь-яку роботу можна структурувати і виміряти;
- досягнення результату повинне відбутися у визначений час, інакше винагорода за результат повинна бути меншою;

- кожне підприємство, яке планує довгостроковий успіх, піклується про постійне підвищення кваліфікації персоналу;
- ефективний менеджмент припускає винагороду за кінцевий результат, а не за діяльність.

Саме ці основні положення наукової школи управління покладено в основу адміністрування – структуризація робіт, співвідношення часу та завдань, кваліфікований відбір та підготовка кадрів, винагорода за кінцевий результат (рис. 1.1).

Формування (структурування та визначення результату для кожного робітника)		Винагорода за кінцевий результат
Співвідношення часу та завдань	Науковий менеджмент Ф. Тейлора	
	Відбір та підготовка кадрів	

Рисунок 1.1. Науковий менеджмент Ф. Тейлора

Німецький соціолог Макс Вебер (1864-1920) розробив принципи побудови ідеального типу структури організації, яка отримала назву бюрократичної. Термін «бюрократія» М. Вебер застосовував у буквальному значенні – «правління державних службовців». На його думку, бюрократія характеризується точністю, суворістю дисципліни, стабільністю і відповідальністю. Принципи побудови бюрократичної організації полягають у наступному: вся діяльність на основі розподілу праці розчленовується на елементи, що дає змогу визначити завдання і обов'язки кожного посадовця; організація будується на принципах ієрархії, строгої системи підлеглості та відповідальності, системи влади і авторитету; діяльність організації регулюється на основі інструкцій, стандартів, правил, що визначають відповідальність кожного співробітника і його обов'язки; управління організацією здійснюється на основі формальної безособовості, тобто виключає особисті мотиви та емоції; відбір, призначення на посаду і підвищення по службі базуються на заслугах і достоїнствах, а не на традиціях і примхах.

Вебер М. вважав, що запропонована ним система принципів забезпечить задовільне виконання багатьох одноманітних організаційних завдань, а ієрархія, влада і бюрократія лежать в основі усіх соціальних організацій.

Пізніше у Франції А. Файоль (1841-1925), управитель вугільної шахти, уперше запропонував раціональний підхід до організації промислового підприємства. Файоль вважав, що роботу керівника можна розділити на п'ять функцій: планування, організація, управління, координація та контроль. Він

розробив принципи управління, щоб показати керівникам, як виконувати свої функціональні обов'язки.

Принципи управління А. Файоля дотепер успішно застосовують багато процвітаючих компаній. Він показав, що складний процес управління можна розділити на послідовно пов'язані сфери та функції.

Ф. Тейлор цікавився лише організацією виробництва, скоріше – його мікроструктурою: організацією робочого місця і роллю майстра.

На противагу Ф. Тейлору А. Файоль займався в основному проблемами макроструктури, загальними питаннями управління підприємствами. Таким чином, першим, хто прийшов до висновку, що теорію організації слід застосовувати до державного управління, був А. Файоль.

На жаль, в Україні наука адміністративно-державного управління одержала офіційне визнання зовсім недавно. У період панування марксистко-ленінської ідеології державне управління розглядали з погляду «керівної і направляючої ролі партії».

З компетенції державної адміністрації вилучили такі найважливіші елементи, як формулювання цілей, прийняття рішень, розроблювання й оцінювання програм і планів суспільного розвитку. Державне адміністрування охоплювало тільки виконавчу і наказну діяльність, його зміст зводився до чіткої формули «команда – виконання». Критичні зауваження, альтернативні пошуки й інші творчі моменти в діяльності державної адміністрації не допускалися.

3. Визначення адміністративного процесу

Адміністрація – [від лат. administratio – керування, управління, керівництво] – **1)** управлінська діяльність державних органів; організаційна діяльність у сфері управління; **2)** органи виконавчої влади держави; урядовий апарат; **3)** посадові особи, що керують персоналом будь-якої установи, підприємства; **4)** розпорядники, відповідальні улаштувачі будь-чого.

***Процес** – це сукупність послідовних дій для досягнення якого-небудь результату.*

Адміністративний процес базується на загальних функціях менеджменту (плануванні, організації, контролі, координації і мотивації) і конкретизується в залежності від цілей і задач управління ситуацією, що складається, і проблем, які розв'язуються.

***Адміністративна діяльність** – це діяльність працівників апарату управління, яка здійснюється в рамках визначеної посади.*

Поняття «управлінська діяльність» є ведучою серед інших видів діяльності, тому що є свідомо здійснюваною людською діяльністю, спрямованою на ефективне функціонування здійснюваних робіт (індивідуально або колективно) по досягненню тих або інших цілей, рішенню відповідних задач, виконанню функцій.

Посадова діяльність управлінських працівників за своєю технологією поділяється на три основних цикли, у рамках яких виконуються різні операції і процедури:

***Інформаційний цикл** – пошук, збір, передача, обробка, збереження усіх видів інформації (цим переважно займаються спеціалісти і технічні виконавці).*

Логіко-розумовий цикл – вироблення і прийняття управлінських рішень (дослідження, науково-технічні й інші розробки, техніко-економічні розрахунки, прогнози, вироблення рішень). (В основному цим займаються спеціалісти і керівники).

Організаційний цикл – організаційно-управлінський вплив на об'єкт управління для реалізації рішення. Підбір і розміщення кадрів, інструктаж, доведення завдань до виконавців, оперативне планування, організація трудових процесів персоналу, координація, контроль виконання (цим займаються керівники).

4. Цілі та функції адміністративного менеджменту.

Мета адміністративного менеджменту полягає в забезпеченні результативного функціонування державної установи на основі ефективної організації адміністративних процесів для задоволення цілей її функціонування.

Зміст адміністративного менеджменту визначається складом функцій і процесів управління, здійснюваних у ході підготовки і проведення адміністративного заходу.

Процес управління представлений як виконання сукупності взаємозалежних дій – *управлінських функцій*. Різні автори, що досліджують цю проблему, наводять різні переліки основних функцій, серед яких є наступні: планування, організація, розпорядництво (або командування), мотивація, керівництво, координація, контроль, комунікація, дослідження, оцінка, прийняття рішень, підбор персоналу, представництво і ведення переговорів (або здійснення угод). Проте, в менеджменті виділяють 4 основних функції, що сприяють досягненню цілей організації: планування, організація, мотивація і контроль.

Система функцій адміністративного менеджменту складається з трьох підсистем:

1. Предметні функції – планування, організація, контроль, координація.
2. Процесуальні функції – рішення, комунікації.
3. Соціально-психологічні функції – делегування, мотивація.

ТЕМА 2. СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

1. Американський та європейський підходи до державного управління
2. Освіта та принципи системи державної служби
3. Становлення та розвиток державної служби в Україні

1. Американський та європейський підходи до державного управління

Вивчення державного управління належить розпочинати з аналізу його визначення, масштабу й галузі дослідження. Для цього ми розглянемо державне управління у 2-х підходах – американському і європейському.

Щоб зрозуміти американський підхід, слід розглянути історію розвитку державного управління. Із неї постають конкретні питання, як, скажімо, що таке

управління – мистецтво чи наука, а також: чи відокремлена політика від управління? Ці питання створюють основу для розуміння державного управління в Америці.

Підхід Вільсона

Предмету державного управління поклала початок книжка, що вийшла під назвою «Дослідження управління», яку написав В. Вільсон в 1887 р., майже по 100 роках після заснування американської системи врядування. Центральні ідеї Вільсона можна визначити так:

- Управління має стати точною наукою, яка б ґрунтувалася на певних теоретичних засадах, мала б власний категоріальний апарат, власну методологічну базу тощо.
- «Наука управління – це найпізніший плід того вивчення політичної науки, яке розпочалося 2200 років тому», тобто управління є продовженням політичної науки.
- Розмежування політики і управління для того, щоб знайти засади, які допомагали б державним організаціям і службовцям визначити їх функції та роль.
- Зосередження державного управління для своїх засад має концентруватись у сфері бізнесу та методах управління ним.
- Піднесення управлінської професії, покликаної служити інтересам власників бізнесу, а саме, виконання завдання максимального збільшення прибутків, а також управління людськими і фінансовими ресурсами в найбільш ефективний, економічний і продуктивний спосіб.

Підсумовуючи головні положення позиції Вільсона, можна побачити, що він уявляв собі управління як розвинену науку з конкретними засадами, як розмежування політики й управління у функціях і ролях врядування, а також як основу для розвитку управління через методи управління бізнесом з наголосом на економічності й ефективності чи економічній раціональності. Вільсонівська концепція науки управління зазнала певного впливу в термінах розвитку руху наукового управління Ф. Тейлора й розвитку засад управлінської школи від початку ХХ ст. до кінця 30-х рр. Однак протягом усього того періоду були альтернативи цим ідеям, які зрештою призвели до заперечення деяких вільсонівських концепцій і, зокрема, концепцій науки управління й розмежування політики й управління.

Підхід Вайта

Концепція науки управління значною мірою була дискредитована в 40-х рр. Великий підручник під назвою «Вступ до вивчення державного управління» (Leonard White. Study of Public Administration. 3rd edition, 1948), який написав у той час Л. Вайт, відкривається розділом «Мистецтво управління». Ось визначення Вайта: «Мистецтво управління – це керівництво, координування й контроль, які здійснюються над багатьма людьми для досягнення певної цілі. Це мистецтво пронизує всі рівні організації, зв'язуючи між собою багато професій, ремесел, спеціальностей; це внесок, який, хоч і так само необхідний, не є внеском менеджменту» White, 1948, р. 4).

Еволюція мислення в державному управлінні стає очевидною, якщо переглянути зміст 4-го видання підручника Вайта, здійсненого 1955 р. У ньому Вайт залишає розділ «Мистецтво управління», але додає розділ «Політика й

управління». У цьому розділі він спростував і поховав вільсонівську позицію розмежування політики і управління. Вайт робить висновок: «Отож, твердження, що політика й управління – це окремі й автономні структури чи процеси в американській системі, очевидно хибне».

Отже, в американській перспективі була певна плутанина щодо визначення галузі державного управління. Уся ця галузь, її зміст, здається, є сумішшю політики, бізнесу й економіки. По суті, державне управління, якщо розглядати весь спектр його змісту, охоплює також соціологію, психологію і навіть деякі точні науки там, де йдеться про математичні методи. Отже, державне управління – це галузь, яка складається з багатьох дисциплін та сфокусована на процесах і функціях управління. Більш конкретно та вичерпно визначення державного управління звучить так: «Державне управління:

- 1) це спільні зусилля певної групи людей в контексті держави;
- 2) охоплює всі три гілки влади – виконавчу, законодавчу й судову, а також їх взаємозв'язок;
- 3) виконує важливу роль у формуванні державної політики, а отже, є частиною політичного процесу;
- 4) істотно різниться від приватного управління;
- 5) тісно пов'язане з численними приватними групами й окремими індивідами в забезпеченні громадських послуг» (Nigro and Nigro, Seventh edition, 1989).

Державне управління в європейській перспективі

Європейський підхід до визначення галузі державного управління та його змісту є дуже точним. Державне управління – це підгалузь права в європейському підході. Це, мабуть, віддзеркалює тривале асоціювання громадської служби, як це відбувалося в Європі, зі здійсненням законів та браком впливу в політичних процесах. Європейські державні службовці дотримувалися жорсткішого розмежування політики і управлінської діяльності.

Осягнення європейського підходу до державного управління можна розпочати з короткого аналізу державного управління в Німеччині.

Складові завдань державного управління є основним питанням при з'ясуванні суті галузі державного управління. Американський підхід переважно погоджується, що її визначають політичний процес і законодавчі рішення. За такої ситуації спостерігається змішування політико-адміністративних функцій.

Німецький підхід до завдань державного управління підтримує розмежування політики і адміністрування, спирається на правову основу для визначення цих завдань. Правові норми визначають межі влади, за допомогою якої державне управління здійснює свої обов'язки.

Критерії економічності й ефективності створюють основу для управлінського ухвалення рішень в американському підході. Правові норми забезпечують лише широкий масштаб і мету, на основі яких державний адміністратор може ухвалити конкретне рішення. Раціональність спирається на критерії економічності й ефективності, що їх можна визначити за допомогою таких кількісних методів, як аналіз витрат/прибутків. Німецький державний адміністратор діє на іншій основі, яку характеризують так: «Адміністратор може діяти інакше ніж бізнесмен, і його при цьому не звинуватять в ірраціональності. За наявної традиції верховенства закону у ФРН раціональність громадської дії

насамперед забезпечується зведенням до купи норм і фактів, а також через визначення повноважень для кожної дії. Німецькі та європейські державні адміністратори мусять діяти в межах вкрай жорсткої бюрократичної системи. Необхідні умови для розуміння ними своїх завдань та методів ухвалення рішень виникають із глибокого й досконалого знання конституції, законів та адміністративних процесів. Їхня освіта повинна мати переважно юридичний нахил, а це значною мірою впливає на розвиток європейського державного управління.

Отже, ми розглянули два різні підходи до визначення державного управління. Американський підхід менш чіткий, але відкриває шлях для багатодисциплінного методу вивчення державного управління. Це пояснюється історією розвитку його в США, яка охоплює лише 100 останніх років. Модель, яку застосовують до американського підходу, ґрунтується на піднесенні методів господарського управління, де основою для ухвалення рішень є економічна раціональність.

Європейський метод ґрунтується на давнішій, заснованій на праві традиції, яка визначає вивчення державного управління як галузі юридичної чи правової освіти. Європейські державні адміністратори мають чіткіше визначений предмет державного управління.

Обидва підходи добре пристосовані для відповідних політичних, економічних та соціальних умов. Кожен з них дозволяє державним службовцям з високою якістю виконувати службові обов'язки державного управління, і це підтверджує їхню обґрунтованість.

2. Освіта та принципи системи державної служби

Концепція представницької бюрократії

Із проблемою відкритої чи закритої системи пов'язана ідея представницької бюрократії.

Представницька бюрократія – це наявність певного зв'язку між складом державної служби та структурою суспільства. Це в основному дає уявлення про становище, згідно з яким класова основа державної служби має віддзеркалювати пропорцію людей у цих класах.

Аргументи на користь того, щоб склад державної служби віддзеркалював пропорції соціальних класів:

1. Громадяни мають право служити на всіх рівнях державної служби, тобто демократичне суспільство передбачає, що різні прошарки суспільства повинні бути репрезентовані на всіх рівнях влади і мають змогу впливати на політичні та управлінські рішення суспільства. Із цього погляду представницька бюрократія стає захисником соціальної класової системи (приклад – США).

2. Забезпечення соціального вирівнювання класів, економічний стан яких дуже нерівний: такі засади прийому на роботу повинні спиратися не лише на соціальні, але й на статеві, етнічні ознаки.

Переважання середнього чи вищого класу серед старших державних службовців – частина більш закритої системи державної служби (приклад – Франція).

Освіта відіграє дуже важливу роль при вступі в систему державної служби. Існує високий ступінь зв'язку між певними освітніми закладами (Токійський, Оксфордський та Кембриджський університети) і вступом на державну службу.

Можна виділити два підходи до освіти державних службовців. Цей поділ базується на існуванні закритої і відкритої державної служби, це загальний і спеціалізований підходи. У світі довго точилися суперечки навколо того, який підхід є кращим. Розглянемо це питання на прикладі європейської, британської та американської систем освіти.

Європейський метод (спеціалізований) найкраще ілюструє приклад французької системи й освітніх закладів, що постачають кадри для державної служби. Французи дають освіту своїм державним службовцям у таких закладах, як Національна школа адміністрації та Політехнічна школа, але вони розділили загальне і спеціалізоване навчання, використовуючи до 70 різних типів шкіл.

Так, для освіти службовця високого рівня загальної орієнтації використовують національні школи адміністрації, де читають курси з менеджменту, фінансів та права (при цьому правова підготовка є основною в навчанні державних службовців). Для підготовки технічних фахівців, таких як інженери, французи використовують технічні інститути, які забезпечують потрібні кваліфіковані кадри. Слід зазначити, що головна особливість французького підходу полягає в тому, що можна готувати і соціалізувати основних державних службовців відповідно до потреб уряду, але водночас вони є вузькими спеціалістами, підготовленими для виконання лише конкретних обов'язків. Крім того, випускники залишаються у відповідній сфері, оскільки вони пов'язані з організаціями (так званими корпусами), віддані їм.

Британський підхід спирається на загальну освіту державних службовців за рахунок технічної освіти. У британській службі вищі рівні посідає еліта, що здобула загальну підготовку, при цьому найбільші шанси службового зростання мають випускники Оксфордського та Кембриджського університетів, які здобули гуманітарну освіту. Загальна освіта і соціалізація британської державної служби закладена саме в цій освітній основі.

Американський підхід відкритої системи вступу на державну службу полягає в освіті фахівця через великі університетські системи. Уже згодом, протягом своєї кар'єри, керівники отримують управлінську підготовку, її американська модель більше спрямована на відповідність здібностей індивіда конкретній роботі. Такий підхід базується на тому, що майбутній державний службовець досягає певної посади, покладаючись на свою технічну підготовку, а вже потім, протягом кар'єри, вони можуть засвоїти навички та вміння управлінця вищого рівня.

Отже, гуманітарна освіта переважає у британській державній службі, а природничі науки, такі як інженерна справа, математика, комп'ютерна справа – в США. При цьому обидва підходи передбачають постійну роботу в напрямку підвищення кваліфікації.

Історія, традиція та культура відіграли істотну роль у розвитку систем державної служби. Багато країн і сьогодні намагаються розвинути чи реформувати свої системи державної служби. Американський учений Шталь визначив основні принципи, які мають універсальний характер і пронизують усі культури.

Основні принципи державної служби :

1. Управління кадрами слід розглядати як частину загального управління, а не функцію ізольованого від головного потоку державного управління.

2. Управління кадрами слід розглядати як динамічне, а не статичне (воно постійно розвивається і змінюється).

3. Кадрова система має забезпечувати нормальні умови зайнятості, такі як умови праці, оплати та просування по службі.

4. Характер і напрямок професійної служби мають показувати визнання власної гідності й повагу до людської особистості.

5. Відбір, стимулювання і утримання державних службовців завжди має ґрунтуватися на здібностях та заслугах.

6. Адміністративні системи влади, довіра людей, стиль виконавчого управління повинні бути достатньо мотивовані та лояльні для того, щоб стимулювати звільнення людської енергії та ідей в інтересах державної служби.

Перелічені вище принципи можуть забезпечити основу для розвитку законів та статуту державної служби незалежно від типу системи державної служби, прийнятого в країні. Вони репрезентують основні людські та професійні якості, які є основою для існування ефективної державної служби в демократичному суспільстві.

3. Становлення та розвиток державної служби в Україні

Як уже зазначалося, Україна сьогодні переживає у своєму розвитку перехідний період від планово-адміністративного типу економіки до ринкового. Це накладає певний відбиток на сформованість та рівень розвитку державної служби в країні.

Державна служба має забезпечити розумно організоване, демократичне, правове та результативне державне управління шляхом професіоналізації корпусу державних службовців.

Інструментом організації державної служби є система законодавчих та нормативно-правових актів, і це перш за все Конституція України, Закон України «Про державну службу», а також інші законодавчі акти, укази і розпорядження Президента України, документи Кабінету Міністрів України, які як програмно-цільові документи визначають основні засади формування системи кадрового забезпечення державної служби.

Майже 150 актів, які стосуються державної служби, визначають сьогодні зміст кадрової політики держави і аспекти її реалізації на трансформаційному етапі розвитку держави.

Державна політика у сфері державної служби згідно із Законом України «Про державну службу» визначається Верховною Радою України.

Для практичного запровадження засад державної служби Кабінет Міністрів України постановою № 209 від 2 квітня 1994 року утворив Головне управління державної служби при Кабінеті Мі-

ністрів України як центральний орган виконавчої влади, поклавши на нього проведення єдиної державної політики у сфері державної служби та функціональне управління державною службою.

Державну службу слід розглядати як систему громадських зв'язків і відносин, а не як суму службовців та установ.

Визначення мети та функцій державної служби є основою побудови ефективної взаємодії органів управління державної служби з кадровими службами державної влади й управління.

Формулюючи мету, відзначимо кілька основних напрямків державної служби. Як державний соціальний інститут вона має сформувати суспільно-політичні та державно-правові передумови зв'язку держслужби з життям народу, тобто вона має розкрити свою соціальну природу. І другий напрямок у визначенні мети державної служби – вона має створити об'єктивну систему виявлення та добору людей для роботи в держапараті.

Стосовно визначення функцій державної служби слід виходити з того, що державна служба є необхідним елементом усіх управлінських процесів у державі. Зазначимо, що функції, притаманні державній службі як суспільному інституту, відображають її роль і призначення в суспільстві. Вона має забезпечити ефективне функціонування всіх трьох гілок влади, з її допомогою можуть бути реалізовані інтереси, права і свободи громадян.

У той же час державна служба – це механізм досягнення цілей та виконання завдань держави, і в такому разі їй належать функції, що відображають загальні завдання державної служби як частини механізму державного управління.

Реалізуючи свої функції, державна служба має стати таким інститутом, через який могла б реалізуватися демократична сутність держави, підтримувалась вільна життєдіяльність суспільства, а державний апарат став лідером суспільного розвитку. Виходячи з цих положень більш чітко вимальовується призначення державної служби. Вона є головним засобом реалізації функцій соціальної держави, коли якісно змінюється, у чомусь звужується сфера державного регулювання в економіці та духовній сфері і набувають розвитку саморегулюючі, самоврядні процеси.

Звідси змінюється соціальне призначення державної служби. Вона призначена через створення умов для ефективної діяльності державних інтересів висловлювати та захищати інтереси всіх верств населення. Вона має стати повсякденним каналом зв'язку держави та народу, їх взаємодії, а також виступати лідируючою силою, вести за собою суспільний розвиток. Подібний підхід здатний забезпечити тільки такий державний апарат і такий його персонал, який зможе обґрунтовано висувати зрозумілі для людей норми поведінки та праці, організувати та регулювати соціальну активність громадян, домагатися змін і відстежувати їх соціальну ефективність. Державна служба має поєднувати конституційно зафіксовані наміри та цілі держави, її структури, відносини та зв'язки з кадровим потенціалом держави, втілювати їх у суспільне життя.

З урахуванням висловлених міркувань щодо мети, функцій і призначення державної служби визначаються основні завдання державної служби.

Одним з основних завдань є охорона інтересів суспільства, прав і свобод громадян. Це викликано тими обставинами, що в останні роки знизилася роль багатьох політичних інститутів, а державна служба залишається тим конкретним місцем, де громадянин стикається з політикою.

Наступне завдання державної служби – досягнення стійкості засад і цілісності держави. Державний апарат має поряд з виконанням вимог

Конституції і законів України виконувати постанови органів державного управління. У цьому полягає основний обов'язок держслужби, який забезпечує управління державою.

Ще одним вагомим завданням державної служби є забезпечення ефективності діяльності державних органів на основі постійного вдосконалення функціонування апарату, впровадження нових досягнень науки, прогресивних методів вирішення управлінських завдань.

До завдань державної служби можна віднести також подальшу демократизацію шляхів формування та діяльності апарату, викорінювання бюрократизму, протекціонізму, корупції, створення соціальних, правових та інших умов, необхідних для успішної роботи чиновників.

Втілення в життя завдань державної служби потребує вирішення багатьох правових, організаційних, кадрових, наукових та інших питань. Ідеться про формування державного апарату нового типу та кадрового забезпечення державної служби.

Для розкриття змісту державної служби обов'язковим є визначення її принципів, адже вони вказують на сутнісні характеристики, найважливіші у змісті та значенні державної служби. Правове встановлення принципів державної служби зумовлює функціонування державних органів, діяльність службовців, стійкість державно-правового регулювання державно-службових відносин, а також обґрунтування тенденцій розвитку законодавства про державну службу.

Принципи державної служби обумовлені існуванням принципів функціонування держави, державних органів і державного управління. Їхнє дослідження дає змогу відповісти на головні питання інституту державної служби, що супроводжує систему державно-службових відносин, без чого не може функціонувати державна служба.

Принципи державної служби встановлюють найважливіші закономірності в системі організацій і функціонування державної служби, зумовлюють значимість, закономірність і соціальну цінність відносин, які виникають у системі державної служби. Відсутність правових принципів державної служби тягне за собою появу в ній елементів бюрократизму, неорганізованості, беззаконня, несправедливості.

Система принципів державної служби складається з конституційних, зумовлених положеннями Конституції та законодавства України, і організаційно-функціональних, які віддзеркалюють засади побудови та функціонування державного апарату та державної служби.

До конституційних слід віднести такі принципи:

- служіння народу України;
- верховенство Конституції України та законів над іншими нормативно-правовими актами;
- демократизм і законність;
- пріоритет прав і свобод людини та громадянина;
- гуманізм та соціальна справедливість;
- єдність державної влади;
- поділ влади на законодавчу, виконавчу та судову;
- рівний доступ громадян до державної служби;

- позапартійність державної служби, відокремлення релігійних об'єднань від держави.

Організаційно-функціональні принципи державної служби визначені в спеціальних законодавчих та інших актах про державну службу, які визначають специфічні відносини державно-службового характеру. До них належать такі принципи:

- обов'язковість для державних службовців рішень, прийнятих вищими органами державної влади та їх керівниками в межах їхніх повноважень і згідно із законодавством України;
- єдність основних вимог, що висуваються до державної служби;
- професіоналізм, компетентність, ініціативність, чесність, відданість справі державних службовців;
- прозорість у здійсненні державної служби;
- персональна відповідальність державних службовців за рішення, які вони готують і приймають;
- дотримання прав і законних інтересів суб'єктів системи державного управління;
- стабільність кадрів державних службовців у органах державної влади.

Зазначені цілі, завдання і принципи обумовлюють головні функції державної служби, зокрема:

- забезпечення реалізації державної політики в управлінні суспільними процесами;
- планування, прогнозування та наукове супроводження розвитку державної служби;
- залучення до державної служби та утримання на ній найбільш компетентних і відданих справі професіоналів;
- побудова кар'єри та просування по службі на основі особистих якостей, заслуг і результатів роботи державних службовців;
- формування, контроль та постійне вдосконалення нормативно-правової бази державно-службових відносин;
- створення та підтримка сучасного інформаційно-аналітичного забезпечення державної служби;
- організація професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу державної служби;
- здійснення ефективного управління державною службою та контролю за виконанням законодавства з питань державної служби;
- забезпечення зв'язків із громадськістю.

Закон України «Про державну службу» визначив основні засади професійної діяльності державних службовців.

Право на державну службу мають громадяни України незалежно від походження, соціального і майнового стану, расової і на-

ціональної належності, статі, політичних поглядів, релігійних переконань, місця проживання, які одержали відповідну освіту і професійну підготовку. Прийом на державну службу здійснюється на конкурсних засадах. Громадяни України, які вперше зараховуються на державну службу, приймають Присягу державного службовця.

Окрема стаття Закону «Про державну службу» визначає етичні норми поведінки державних службовців. Вони повинні сумлінно виконувати свої службові обов'язки, шанобливо ставитись до громадян, керівників і співробітників, дотримуватися високої культури спілкування, не допускати дій і вчинків, які можуть зашкодити інтересам державної служби чи негативно вплинути на репутацію державного службовця. Забороняється проявляти бюрократизм, упередженість або прихильність до будь-якого підприємства, установи, організації, органу, об'єднання, громадян або конкретної особи.

Законами «Про державну службу» та «Про боротьбу з корупцією» встановлені певні обмеження, пов'язані з проходженням державної служби. Державні службовці не можуть брати участі в акціях, що суперечать національним інтересам України, здійснювати вчинки, які ускладнюють функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування або які можуть бути розцінені як використання свого службового становища в корисливих цілях. Державні службовці не мають права займатися підприємницькою діяльністю особисто або через посередників, входити до складу керівних органів підприємств та інших суб'єктів господарювання, що займаються підприємницькою діяльністю, сприяти, використовуючи своє службове становище, фізичним та юридичним особам у здійсненні підприємницької діяльності з метою отримання винагороди, приймати подарунки чи послуги у зв'язку зі своєю службовою діяльністю. Державним службовцям дозволено займатись науковою, викладацькою, творчою діяльністю, а також медичною практикою на умовах сумісництва.

Статус державного службовця визначається порядком утворення та припинення державно-службових відносин, правами, обов'язками державного службовця, матеріальним та соціально-побутовим забезпеченням.

Основним критерієм положення державного службовця в структурі державного апарату є категорія посади, яку він обіймає, що визначається організаційно-правовим рівнем органу державної влади чи місцевого самоврядування. Законом України «Про державну службу» визначено сім категорій посад державних службовців та 15 рангів, розподілених відповідно до категорій.

Права, обов'язки державного службовця та гарантії держави перед ним визначаються Конституцією України, Законом України «Про державну службу», іншими законами.

Проведення єдиної державної політики та функціональне управління державною службою є компетенцією Головного управління державної служби при Кабінеті Міністрів України (Головдержслужба), якому рішенням уряду надано статус центрального органу виконавчої влади. Його нормативні акти з питань державної служби обов'язкові для всіх органів державної влади та місцевого самоврядування.

Процес розвитку державної служби необхідно розуміти як здійснення на базі програмно-цільових стратегічних і тактичних документів цілеспрямованих перетворень, наслідком яких має стати оновлена система державної служби в Україні.

Ці перетворення мають передбачати послідовні і обов'язково узгоджені правові, організаційні, інформаційні, матеріально-технічні, фінансові та інші

практичні заходи, спрямовані на забезпечення єдності всіх елементів, що становлять державну службу, на чіткий взаємозв'язок усіх її інституційних положень і корпусу державних службовців.

Виходячи з основних положень розвитку державної служби в Україні, зафіксованих у Концепції адміністративної реформи, можна виділити такі проблемні блоки питань:

- створення системи державної служби, здатної охопити всю «піраміду» української державності та забезпечити результативне та ефективне функціонування механізму держави;
- законодавче та інше нормативне регулювання державної служби як цілісного соціально-правового інституту;
- удосконалення системи професійного розвитку всіх категорій державних службовців, у тому числі з використанням можливостей міжнародного співробітництва;
- впорядкування процедур управління державною службою України.

Відповідно до Указу Президента України «Про першочергові заходи з проведення в Україні адміністративної реформи» від 20 листопада 1998 р. Головдержслужба за схемою своїх повноважень планує та реалізує заходи щодо розвитку державної служби та її кадрового забезпечення. Ці перспективні питання стосуються:

- у контексті вдосконалення законодавчого і нормативно-правового забезпечення: розробки у співпраці з іншими органами влади проектів Закону України «Про внесення змін і доповнень до Закону України «Про державну службу», Кодексу загальних правил поведінки державних службовців та інших, передбачених у зазначеному Указі; створення після прийняття відповідних законів України Реєстру посад державних службовців та Переліку органів державної влади;

- у контексті забезпечення єдиної державної кадрової політики: спрямування роботи кадрових служб органів державної влади на реалізацію заходів щодо забезпечення ефективності професійної державної служби, впровадження у практику роботи при управлінні державною службою новітніх інформаційних технологій і засобів зв'язку, насамперед зазначених у постанові Кабінету Міністрів України, компонентів єдиної державної комп'ютерної системи «Кадри», яка передбачає введення єдиних стандартів щодо регламентів супроводження кадрової роботи і розширення застосування в органах влади інтегрованих баз даних з питань державної служби;

- у контексті вдосконалення роботи з керівниками державних підприємств: уведення в дію Генерального реєстру контрактів; удосконалення системи укладання, переукладання і розірвання контрактів з керівниками державних підприємств, установ і організацій та головами правлінь акціонерних товариств, контрольні пакети акцій яких належать державі; проведення аналізу формування, динаміки змін та ефективності використання кадрового резерву на посади керівників державних підприємств, а також внесення пропозицій щодо поліпшення цієї роботи;

- у контексті аналізу і спрямування діяльності кадрових служб центральних і місцевих органів виконавчої влади: удосконалення управління кадрами державної служби за рахунок впровадження механізму призначення

заступників керівників центральних органів виконавчої влади та обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій, які відповідають за роботу апарату, та керівників відповідних кадрових служб за погодженням з Головним управлінням державної служби, практичних засад реалізації адміністративної юстиції, спрямованих на захист державного службовця і становлення його іміджу;

- у контексті вдосконалення та подальшого розвитку системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців: становлення навчального процесу у вищих навчальних закладах та регіональних центрах підвищення кваліфікації державних службовців, керівників державних підприємств, установ і організацій та виконання ними цільової функції навчання кадрів переважно за професійними програмами; розробка стандарту вищої освіти за спеціальністю «державна служба»; проведення ліцензування та акредитації навчальних закладів системи підвищення кваліфікації; розширення обсягів підготовки викладачів для цієї системи, використовуючи для цього потенціал Української академії державного управління при Президентові України, її філіалів та Інституту підвищення кваліфікації, а також створення для них умов стажування та участі у відповідних міжнародних програмах; створення ради керівників навчальних закладів, які займаються післядипломною освітою, як секції Міжвідомчої ради з питань роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій;

- у контексті розвитку наукових досліджень: запровадження програмно-цільового підходу щодо акцентування уваги на проблемах побудови єдиної державної комп'ютерної системи «Кадри», питаннях соціальної оцінки ефективності державної служби;

- у контексті посилення контролю і відповідальності за дотриманням державними службовцями чинного законодавства: введення практики тематичних перевірок, у тому числі з питань виконавської дисципліни та запобігання корупційними діями державних службовців.

Сьогодні українська державна служба має багато проблем в організації своєї роботи. Це викликано тим, що ще не розвинена державна служба на нижчих рівнях управління, недостатньо координована система державної служби через недостатність засобів комунікації та невважене користування посадовими повноваженнями. Тому природним є підхід, який обрано для організації державної служби, а саме централізований. Цей підхід забезпечує більшу послідовність у розвитку політики державної служби, координації багатьох кадрових функцій і дає можливість владним політичним структурам розвивати довготермінове кадрове прогнозування та планування. Він є більш ефективним і прийнятним для демократичної країни, але потребує добре розвинутої системи управління на всіх рівнях влади та налагодженої системи контролю, координації та комунікації. Вдоволення потреби у висококваліфікованих професіоналах на рівні політики та управління можливе лише за умови застосування елітарного підходу до залучення, розвитку та утримання цих державних службовців. Українська державна служба має відкриту систему укомплектації кадрами, якій притаманний загальний фаховий підхід.

ТЕМА 3. ПРОЦЕСИ ТА СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНО-ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

1. Цілі адміністративно-державного управління, їх юридичне та ресурсне забезпечення;
2. Операційні процеси в системі адміністративно-державного управління;
3. Маркетингові процеси в системі адміністративно-державного управління;
4. Інноваційні процеси в системі адміністративно-державного управління.

1. Цілі адміністративно-державного управління, їх юридичне та ресурсне забезпечення.

Адміністративно-державне управління, базуючись на законах і принципах загальної теорії управління, а також підходах, які сформувалися в теорії менеджменту, як і інші системи управління має цілі функціонування.

Цілі в менеджменті – це те, заради чого створюється або функціонує організація, а також процес управління в ній.

Адміністративно-державне управління слід розглядати як процес, що здійснюється в адміністративно-державних системах різного рівня (національному, регіональному, місцевому, організаційному тощо).

Цілі адміністративно-державного управління в сучасних умовах формуються з урахуванням зовнішнього оточення адміністративно-державної системи та її місця в системі органів державного управління. Організація може мати різні цілі, особливо це відноситься до організацій різних типів.

Організації, що займаються бізнесом, зосереджені, головним чином, на створенні певних видів товарів та послуг в рамках специфічних обмежень – по витратах та прибутку, що отримується. Це їх завдання відображено в таких цілях, як рентабельність (прибутковість) та дохідність. Державні органи, а також некомерційні організації (спілки, партії та т. ін.) не прагнуть отримувати прибуток. Але їх хвилюють витрати. І це знаходить відображення в складі цілей, сформульованих як надання конкретних послуг в рамках окреслених бюджетних обмежень.

Організації, звикло, мають не одну, а кілька цілей. Наприклад, щоб отримати прибуток, бізнес повинен сформулювати цілі в таких галузях, як доля ринку, розробка нової продукції, якість послуг, підготовка та підбір керівників і навіть соціальна відповідальність. Некомерційні організації, до яких відносяться і державні установи, також мають різноманітні цілі, але, напевно, вони будуть приділяти більш уваги соціальній відповідальності.

Орієнтація, яка визначається цілями, пронизує усі наступні рішення адміністративного менеджменту. Сукупність цілей державних органів складає державну політику.

В органах державної влади, що відносяться до групи державних некомерційних організацій, цілі можуть бути встановлені вищестоящим органом управління, або формуватися адміністративним менеджментом даного державного органу. Особливістю встановлення цілей системи державного управління, зокрема, конкретних органів виконавчої влади, є безперечне

використання нормативних документів (Конституції держави, законів про органи влади, програм дій Уряду, національних і державних програм та ін.). Схематично система управління державною установою та формування системи її цілей наведена на рис. 3.1, 3.2.

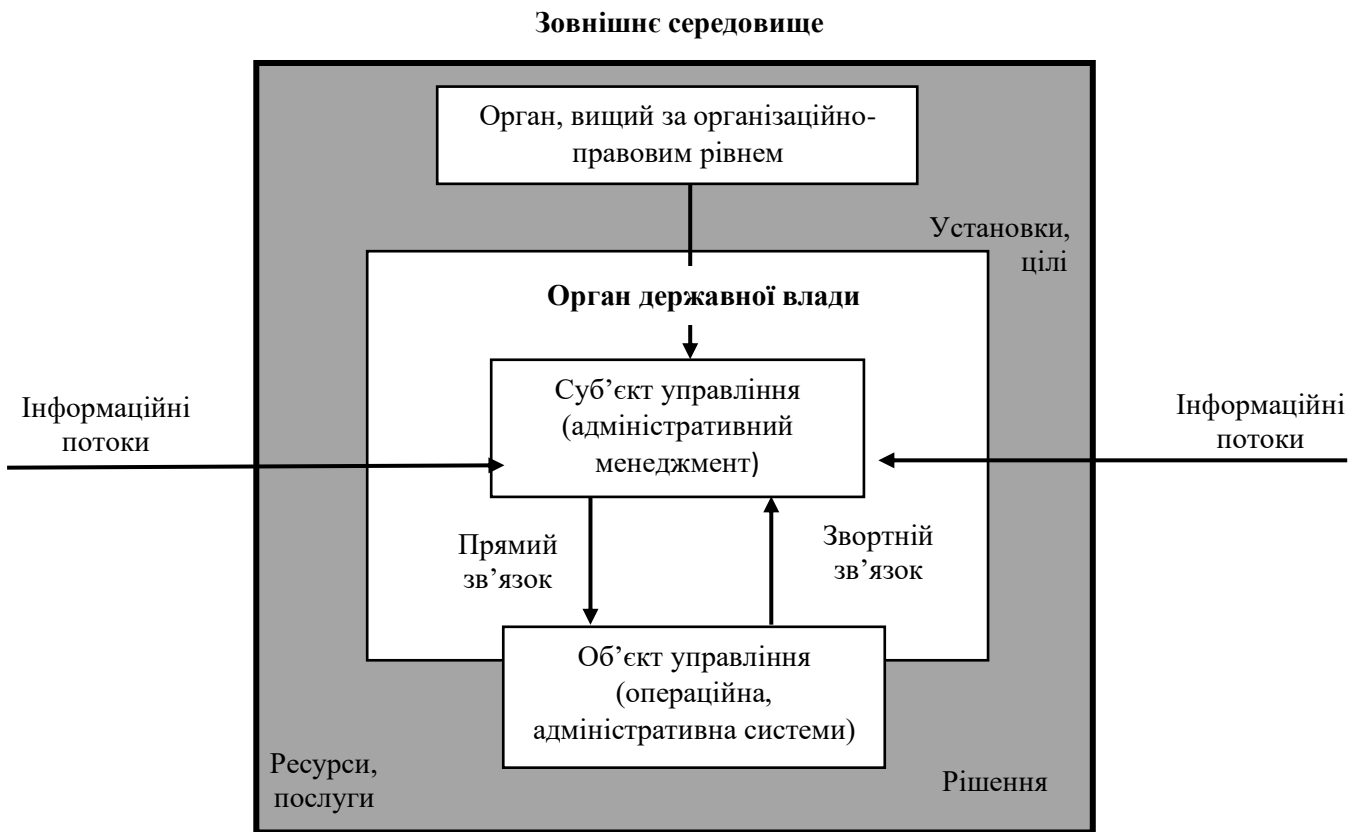


Рисунок 3.1 – Система управління державною установою та формування системи її цілей



Рисунок 3.2 – Ієрархія цілей державної установи

Одним з найбільш прийнятних методів формування цілей у органах державної виконавчої влади і місцевого самоврядування є популярний метод управління, який володіє потенційними можливостями об'єднати планування і контроль у складній галузі людських ресурсів, є управління за цілями, (у скороченні **МВО: management by objectives**). Крім того, **МВО** – ще і спосіб мотивації, котрий допомагає перебороти деякі негативні впливи контролю на поведінку працівника. Процес управління за цілями містить чотири взаємозалежних і взаємопов'язаних етапи (рис. 3).

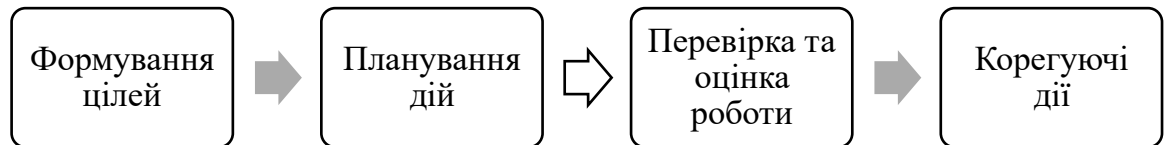


Рисунок 3.3 – Етапи процесу управління за цілями

Цілі адміністративно-державного управління базуються на законності, тобто методі і режимі діяльності органів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.

Під законністю розуміють систему юридичних правил, норм, засобів і гарантій з відповідними їм державними структурами, покликану забезпечувати практичну реалізацію законів та інших нормативних актів.

Ресурсне забезпечення цілей адміністративно-державного управління – це сукупність ресурсів, що необхідні для їх формуванні та реалізації. В менеджменті до основних ресурсів, що забезпечують досягнення цілей, відносять матеріальні, людські, фінансові ресурси, а в деяких випадках – інформацію та час, необхідний для досягнення цілей.

В адміністративному менеджменті управління розглядається як процес, тому що досягнення цілей забезпечується за допомогою безперервних взаємопов'язаних дій. У будь-якої організації можна виділити певні (області) сфери, котрими необхідно управляти. Так, стосовно до державної організації можна виділити функціональні області: управління кадрами, фінансами, людьми (тобто управління ресурсами), область дій, пов'язаних з наданням послуг громадянам і прийняттям державних рішень (**операційний процес**). Окрім цього, існують **маркетинговий, інформаційний і інноваційні процеси**.

2. Операційні процеси в системі адміністративно-державного управління

Операційна функція містить у себе ті дії, у результаті котрих виробляються товари і послуги, що постачаються організацією зовнішньому середовищу. Функцію операцій мають всі організації, інакше вони просто не зможуть існувати.

Державні органи управління також надають послуги клієнтам. Клієнтами державних органів є громадяни і організації, розташовані у зоні їх впливу.

Більше за все організації відрізняються одна від одної по характеру конкретних видів діяльності, що входять у операційну функцію. При виробництві, наприклад, автомобілів і побутової техніки переробляється величезна кількість сировинних матеріалів типу листового металу: спочатку з

сировини виробляють окремі деталі і вузли, потім їх збирають у готові вироби стандартної конструкції. Установи сфери послуг (лікарні, учбові заклади, державні органи) споживають незначну кількість первісних матеріалів, але вони пристосовують свої послуги під вимогу клієнта. Наприклад, авіаційні лінії, банки і навчальний заклад пропонують стандартизований набір послуг, дозволяючи клієнтові вибрати ті, котрі він забажає. Правоохоронні органи теж часто "надають послуги клієнтам", котрі не зовсім схильні до співпраці.

Управління операційними процесами в органах державного управління і місцевого самоврядування рекомендується доручити операційним (адміністративним) менеджерам, численні обов'язки слід розбити на три основні групи:

1. Розробка і реалізація загальної стратегії і напрямлень операційної (адміністративно-державної) діяльності організації.

2. Розробка і впровадження операційної системи, включаючи розробку операційного (адміністративно-державного) процесу, рішення про місцеположення необхідних потужностей, проектування організації, проектування продукту (послуг), впровадження стандартів і норм на виконання робіт.

3. Планування і контроль поточного функціонування системи. Як слідує з вищевикладеного керуючому операціями (у державній установі – справами) приходиться мати справу з великими обсягами інформації. Він повинен мислити аналітично, мати здібності до сприйняття і оцінці нових технологій, у тому числі інформаційних. Таким чином, керуючий операціями (справами) повинен володіти і вміти користуватись широким асортиментом знань і навиків у галузі аналізу, системотехники, технології, а також і соціальних наук та наук про поведінку.

3. Маркетингові процеси в системі адміністративно-державного управління

Поняття „маркетинг” стало широко застосовуватися стосовно систем управління підприємствами з другої половини 50-х років ХХ століття. З початку під маркетингом розуміли систему внутрішньорганізаційного управління, зорієнтованого на вивчення і урахування потреб ринку. Іншими словами, основа концепції маркетингу базувалася на організації виробництва тих видів продукції або надання тих видів послуг, яким заранне був забезпечений збут. Однак з другої половини 90-х років ХХ століття прийоми та методи маркетингу почали широко застосовуватися і некомерційними організаціями. Такий маркетинг отримав назву некомерційного.

Некомерційний маркетинг, як правило здійснюється органами державного управління, а також громадськими, релігійними і благодійними організаціями. Його основною метою є виявлення між крупних груп населення попиту на соціальні послуги (забезпечення громадського порядку, захист життя та здоров'я громадян, освіта, культура тощо).

Основними цілями некомерційного маркетингу є:

- приведення діяльності органів державної влади, громадських, релігійних і благодійних організацій до відповідності з потребами соціальних груп населення, які виступають в якості об'єкту указаної діяльності;

- забезпечення більш раціонального і оптимального розподілу соціальних і інших послуг;

– формування позитивної суспільної думки по відношенню конкретних програм, соціальних інститутів, державних і громадських діячів тощо.

При цьому, некомерційні організації, до яких відносяться органи державної влади та громадські об'єднання, з метою підвищення ефективності своєї діяльності можуть здійснювати не тільки некомерційний, але і комерційний маркетинг. Наприклад, в процесі реалізації товарів, що конфісковані в результаті проведення правоохоронними і контролюючими органами оперативних заходів, в тому числі митних.

Крім поділу видів маркетингу на комерційний і некомерційний, їх можна підрозділяти в залежності від сфери дослідження, що охоплюється. З цієї точки зору можна виділити внутрішній і міжнародний маркетинг. Останній може бути поділений на експортоорієнтований, багатонаціональний і глобальний маркетинг.

В залежності від поточного стану зовнішнього середовища організації виділяється вісім типів маркетингу: конверсійний, стимулюючий, розвиваючий, реанімуючий, синхронний, підтримуючий, стримуючий, протидіючий.

З кінця 90-х років XX століття почав свій розвиток ринок адміністративних послуг, або ринок управління, в рамках якого формується попит і пропозиція на управлінські кадри, управлінські технології, управлінські послуги і управлінські консультації. Це відносно самостійна сфера ринку, що потребує розробки нових прийомів і засобів її вивчення та використання. Саме це завдання і має вирішити адміністративний маркетинг, який можна визначити як управлінську діяльність по вивченню основних закономірностей формування попиту і пропозиції на ринку управлінських послуг з метою виявлення і придбання або розробки та просування найякісніших і найперспективніших продуктів, що реалізуються на даному ринку.

Отже інформація, що зібрана в процесі маркетингових досліджень, має велике значення для організації і є основою для складання поточних, середньострокових та довгострокових планів.

4. Інноваційні процеси в системі адміністративно-державного управління

Прийнято вважати, що поняття "нововведення" є батьківським варіантом англійського слова innovation. Буквальний переклад з англійського означає "введення новацій" або у нашому розумінні цього слова "введення нововведень". Під нововведенням розуміється новий порядок, новий звичай, новий метод, винахід, нове явище.

Таким чином, з моменту прийняття до розповсюдження новина придбає нову якість – стає нововведенням (інновацією). Процес введення нововведення на ринок прийнято називати процесом комерціалізації. Період часу між появою новини і втіленням її у нововведення (інновацію) називається інноваційним лагом.

В повсякденній практиці, як правило, ототожнюють поняття нововведення, новація, новина, інновація, що цілком зрозуміло. Будь-які винаходи, нові явища, вигляди послуг або методи тільки тоді одержують суспільне

визнання, коли будуть прийняті до розповсюдження (комерціалізації), і вже у новій якості вони виступають як нововведення (інновації).

Наукова діяльність традиційно вважається сферою активної державної політики. Справа в тому, що наукові ідеї не можуть бути безпосередньо використані у господарчій діяльності, метою якої є прибуток. Тому організації і компанії вельми стримано йдуть на пряме фінансування досліджень, хоч відчують велику потребу у їх результатах. В сучасних умовах держава здебільшого повинна брати на себе функцію забезпечення бізнесу одним з найважливіших ресурсів інноваційного процесу – науковими знаннями і ідеями. Саме тому у офіційних документах провідних країн науково-технічний прогрес розглядається як єдиний ланцюг: наукові ідеї і розробки – інноваційний бізнес – широкомасштабне використання.

Активно працюючи у науковій і інноваційній сфері, держава покликана сформуванати цілі і принципи своєї політики і власні пріоритети у цій галузі.

Цілями наукової і інноваційної політики провідних країн світу є:

- збільшення внеску науки і техніки у розвиток економіки країни;
- забезпечення прогресивних перетворень у сфері матеріального виробництва;
- підвищення конкурентоспроможності національного продукту на світовому ринку;
- зміцнення безпеки і обороноздатності країни;
- поліпшення екологічної обстановки;
- збереження і розвиток наукових шкіл, що склались.

До основних принципів державної політики у науковій і інноваційній діяльності відносяться:

- свобода наукової і науково-технічної творчості;
- правова охорона інтелектуальної власності;
- інтеграція наукової, науково-технічної діяльності і створення;
- підтримка конкуренції у сфері науки і техніки;
- концентрація ресурсів на пріоритетних напрямках наукового розвитку;
- стимулювання ділової активності у науковій, науково-технічній і інноваційній діяльності;
- розвиток міжнародної співпраці.

Механізм державної підтримки науково-технічної і інноваційної діяльності в Україні знаходиться у стадії формування, потрібна велика праця по створенню ефективної інфраструктури інноваційної діяльності, без якої не представляється можливим подальший розвиток на шляху світового прогресу.

Останніми роками західна концепція менеджменту в державних організаціях розширилася в результаті виникнення нової науки про реструктуризацію організацій. Поява цього напрямку викликана процесом структурних змін, що почалися у 80-90-х роках ХХ ст. в адміністративнодержавному управлінні, що потребує адаптації до перманентних змін зовнішнього середовища.

Серед основних напрямів реорганізації експерти виділяють три основні групи:

1) усунення малопродуктивних структурних ланок з метою підвищення ефективності управління, а також удосконалення структури для полегшення функції контролю;

2) створення стратегічно ефективної структури для впровадження інноваційних стратегій;

3) упровадження новаторських організаційних концепцій в межах поширення нового розуміння організацій.

Оскільки розроблення і реалізація інноваційних проектів проходить довгий шлях від ідеї до готового рішення, їх прийнято розглядати у вигляді інноваційного циклу, що охоплює три фази – передінноваційну, інноваційну і виробничу.

Після завершення попередніх досліджень для проведення банківської та іншої експертизи фахівці складають доповідь, яка містить вичерпну характеристику проекту, шляхів і методів його реалізації на всіх етапах інноваційного циклу, а також аналіз чинників ризику.

Для адміністративно-державного управління ризику і непередбачені витрати можна звести до таких чотирьох взаємозалежних груп:

1) політичні ризики – зміна політики державного регулювання в частині оподаткування, амортизації тощо, виникнення політичної нестабільності або форс-мажорних, тобто непереборних обставин;

2) економічні ризики – недостатній ступінь точності оцінки ресурсів або витрат, рівня інфляції тощо;

3) технічні ризики – недостатній ступінь точності аналізу надійності використовуваних у проекті технологій, будівельних конструкцій і т. ін.

4) екологічні ризики – непередбачена законодавча жорсткість екологічних нормативів у процесі реалізації проекту або недостатнього врахування природоохоронних вимог у передінвестиційних і перед проектних обґрунтуваннях.

У системі адміністративно-державного управління склалися три принципово різні організаційні форми з впровадження інновацій – послідовна, паралельна та інтегральна.

Послідовна форма припускає поетапне проведення інноваційної діяльності по черзі в усіх функціональних відділах. Після закінчення роботи в конкретному відділі результати передають керівництву організації, що приймає рішення про доцільність продовження робіт з уведення інновацій (рис. 3.4).

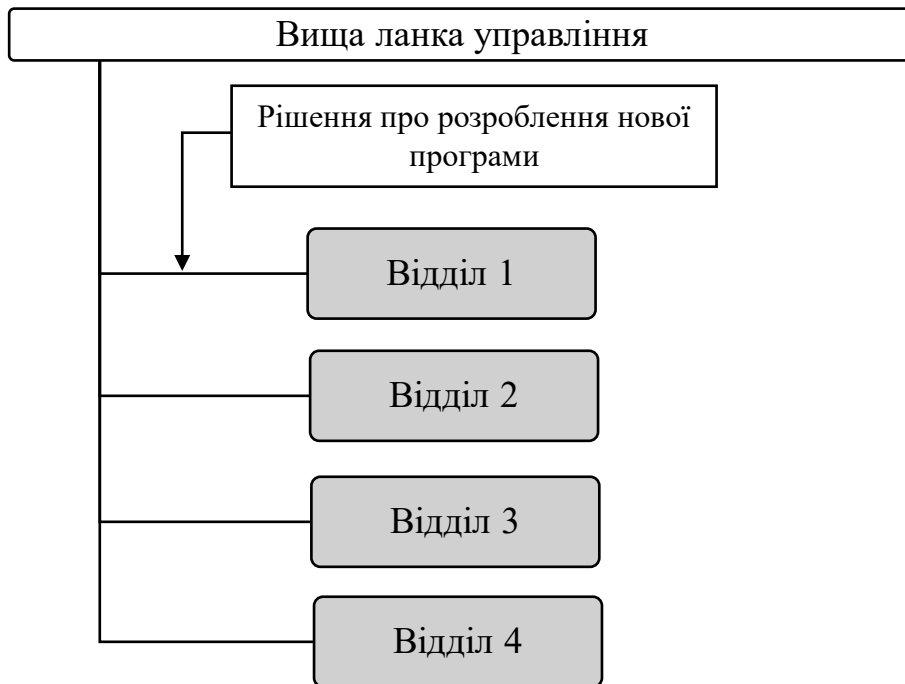


Рисунок 3.4. – **Схема послідовної реалізації нової програми**

Паралельна організація припускає проведення всіх робіт із проекту одночасно в усіх відділах (рис. 3.5).

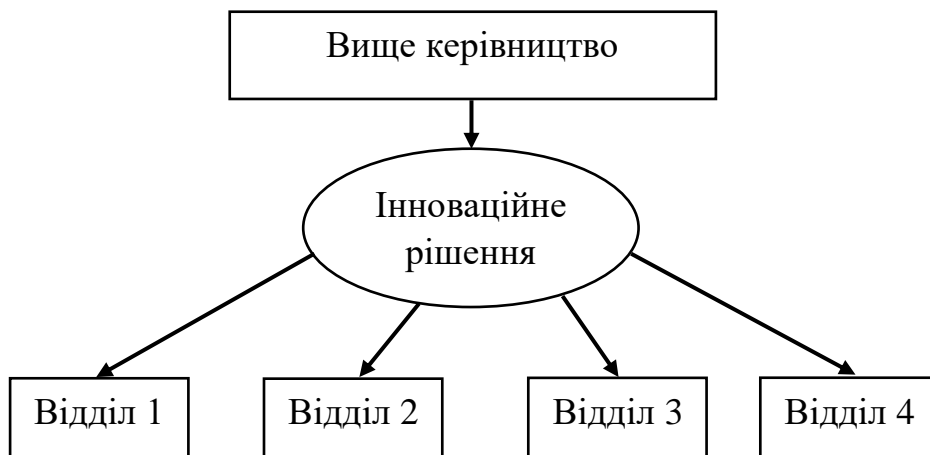


Рисунок 3.5. – **Паралельна організація робіт, спрямованих на реалізацію проекту**

Для коригування робіт адміністрації достатньо направити проект на змінування у відповідний відділ. Проте основними недоліками експерти називають: відсутність координуючого органу, складність контролю за виконанням кожного етапу, потребу одночасного аналізу результатів вищим керівництвом організації. Як правило, таку форму використовують середні та дрібні відділи з лінійнофункціональною структурою управління і з невеликою кількістю функціональних підрозділів.

Поряд з позитивними чинниками послідовної та паралельної організації робіт із реалізації інноваційних рішень є істотний негативний чинник – повне переорієнтування всіх відділів, які беруть участь у реалізації проекту, у разі

відмови від виконання звичайних повсякденних функцій відповідно до традиційної діяльності організації.

Щоб запобігти такому стану, сучасний менеджмент припускає впровадження в організаційну структуру **інтегральних форм** управління інноваційною діяльністю (рис. 3.6).

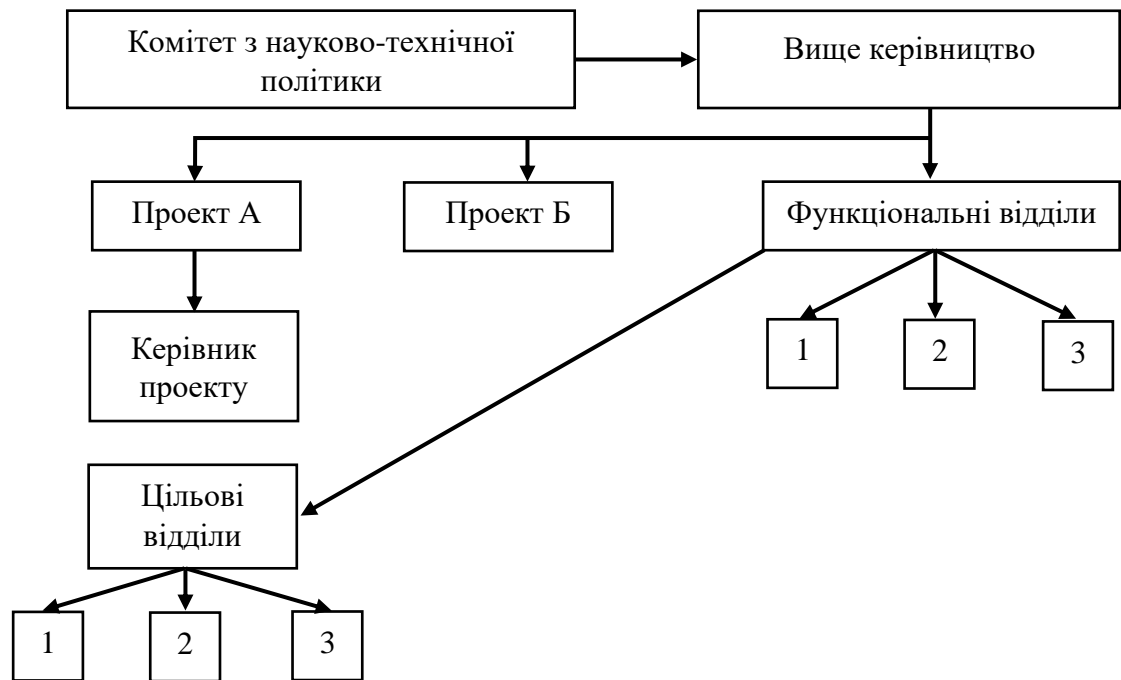


Рисунок 3.6. – Інтегральна структура реалізації інноваційних проєктів

Під час прийняття чергового інноваційного рішення керівникам рекомендують створювати цільові відділи, куди на час здійснення проєкту запрошують спеціалістів з інших підрозділів. При цьому вони перебувають у подвійному підпорядкуванні – керівника проєкту і начальника підрозділу. Проте конфлікту співвідлеглості не виникає, оскільки функції кожного керівника чітко розділені. Керівник проєкту визначає завдання, потрібні для виконання рішення вищого керівництва, а функціональні та лінійні керівники виконують функції організації і контролю за всім ходом робіт.

Під час використання інтегральної структури спостерігаються такі переваги, як скорочення часу впровадження інноваційних проєктів на 30-70%, зменшення конструктивних змін на 65-80%, підвищення якості виконання рішень на 200-600%, створення творчої атмосфери в колективі та зменшення опору інноваціям.

Ті ж автори підкреслюють, що основною умовою ефективності такої структури є чітке визначення функцій і відповідальності всіх членів цільових груп.

В західній концепції менеджменту в державних організаціях управління інноваційною діяльністю займає сьогодні пріоритетні позиції, підпорядковуючи собі всі інші напрями державного адміністрування.

ТЕМА 4. УПРАВЛІННЯ АДМІНІСТРАТИВНИМ ПРОЦЕСОМ

1. Планування адміністративного процесу.
2. Організація адміністративного процесу.
3. Контроль в системі адміністративного менеджменту.
4. Мотивація в системі адміністративного менеджменту.
5. Влада та особистий вплив.

1. Планування адміністративного процесу.

Планування вважається базовою функцією менеджменту. Адже саме на ґрунті ретельно відпрацьованої системи планів формуються інші складові менеджменту, складаються управлінські відносини.

Планування – це процес постановки цілей, визначення ресурсів, що необхідні для досягнення цих цілей, а також шляхів, що забезпечують їх досягнення.

Планування також визначають як процес підготовки до змін і опанування невизначеності через формування майбутніх варіантів дій.

Адміністративний процес, як і інший процес, що потребує управління, має бути спланований. Це зумовлено насамперед необхідністю:

- а) раціонального розподілу ресурсів;*
- б) адаптацією до навколишнього середовища.*

У результаті планування з'являється **план** – система заходів, що спрямована на досягнення визначених цілей. Як правило, він набуває документальної форми.

Планування адміністративного процесу в організації здійснюється відповідно основним рівням організаційної ієрархії.

Планом вважається будь-який орієнтир чи обмеження, що дає змогу менеджеру в поточній діяльності дотримуватися встановлених напрямів перспективного розвитку.

В системі планів можна вирізнити плани довготривалої дії (довгострокові) та поточні плани, які розробляються на кожний новий рік, а також у межах року (півріччя, квартал, місяць, декада, доба, зміна тощо). Довгострокові плани певною мірою декларуються не тільки для працівників організації, а й для середовища.

Таким чином, **планування в адміністративному менеджменті** можна охарактеризувати як процес, що включає в себе розробку основних напрямів діяльності і розвитку організації, виявлення потреб у ресурсах та засобах, що необхідні для реалізації цих напрямів, а також вибір методів і засобів здійснення цих заходів.

2. Організація адміністративного процесу.

Організація адміністративного процесу базується на закономірностях і принципах організації управління.

Організація управління – це сукупність прийомів та методів раціонального поєднання елементів та ланок, що здійснюють адміністративні функції, створюючи тим самими адміністративно-операційну систему.

Організація управління проявляється в трьох аспектах:

1) організація управлінських процесів, тобто регламентація складу процедур і завдань, що розробляються в кожному підрозділі, передача, обробка

інформації та процесів обґрунтування, прийняття та організації виконання управлінських рішень; вибір складу організаційної та обчислювальної техніки, розробка структури органів управління, виявлення сфери їх обов'язків, прав і відповідальності;

2) забезпечення раціонального сполучення суб'єкта та об'єкта управління, тобто виявлення змісту прямого та зворотного зв'язку між ними; системи завдань та контролю за їх виконанням, аналізу та оцінки діяльності об'єктів, що управляються, форм стимулювання досягнення кращих результатів;

3) забезпечення взаємозв'язку між системами, що управляють різними об'єктами, тобто виявлення форм ієрархічного поділу праці між різними системами управління; сполучення діяльності систем управління об'єктами одного рівня тощо.

Відповідно до перелічених вище аспектів має бути організований адміністративний процес.

Організація адміністративного процесу припускає розробку заходів, що скеровані на реалізацію запланованих цілей. З урахуванням цих цілей формується модель адміністративного процесу, тобто надається перспективне уявлення його стану, яке виражається в вигляді окремих параметрів. Основним документом, в якому знаходиться своє відображення модель адміністративного процесу є процесна карта.

Моделі, що можуть бути використані при організації адміністративного процесу, можуть бути класифіковані в залежності від двох ознак: за характером, змістом інструменту моделювання та об'єктом (предметом) моделювання.

За характером, змістом інструменту моделювання розрізняють моделі:

1. **Макетні**, що характеризуються здійсненням експериментів по зміні організації адміністративного процесу в лабораторіях або реальних умовах з використанням макетів, що відображають у спрощеному вигляді об'єкт, що моделюється (прикладом такого роду моделювання можуть бути макетні зображення структури органів управління, планування меблів адміністративних приміщень, розміщення об'єктів роботи на робочих місцях тощо);

2. **Математичні**, які являються засобом пізнання властивостей та закономірностей об'єкту.

3. **Графічні**, в яких зв'язки та відношення в організації адміністративного процесу зображуються в вигляді планів, схем, діаграм, графіків. (Графічні моделі знайшли своє застосування при зображенні взаємозв'язку робіт підрозділів, розподілення обов'язків та повноважень, регламентації діяльності посадових осіб тощо).

В практиці знайшли своє використання змішані типи моделей, що сполучують в собі окремі характерні ознаки різних груп моделей.

В процесі побудови моделей, що використовуються в організації адміністративних процесів, слід дотримуватися наступних принципів:

- узгодженості з метою дослідження або здійснення адміністративного процесу;

- інформативності;

- точності;

- доступності.

3. Контроль в системі адміністративного менеджменту.

Контроль – це основна і обов'язкова функція менеджменту, заключна стадія управлінського процесу, яка відіграє роль з'єднувальної ланки між керуючою і керованою системами.

Суб'єктами контролю виступають державні, відомчі органи, громадські організації, колективні та колегіальні органи управління, лінійний і функціональний апарати організацій.

Об'єктами контролю є: місія, цілі та стратегії, процеси, функції та завдання, параметри діяльності, управлінські рішення, організаційні формування, їх структурні підрозділи та окремі виконавці.

Функція контролю – це характеристика управління, яка дозволяє виявити проблеми і скорегувати діяльність організації відповідно до того часу, коли ці проблеми стануть кризою.

Один із важливих аспектів контролю полягає в тому, щоб визначити, який саме напрям діяльності організації найефективніше сприяє досягненню її загальної мети. Контроль має бути всеохоплюючим.

Вимоги до контролю закладено у принципах його здійснення, таких як: постійність і оперативність, поєднання перевірки зверху і контролю знизу, об'єктивність, масовість і гласність, дієвість, плановість, економічність і науковість.

На практиці використовують багато видів контролю: державний позавідомчий контроль, державний відомчий контроль, незалежний фінансовий контроль (аудит), внутрішньогосподарський контроль.

Залежно від змісту і сфери здійснення можна виділити:

1) Економічний контроль – форми економічного контролю розрізняються за ознаками методичної спрямованості та способами його проведення: попередній, поточний, заключний.

2) Соціальний контроль полягає в захисті прав громадян, які беруть участь у процесі виробництва, або якщо вони є споживачами виробленої продукції.

3) Екологічний контроль має за мету забезпечувати (створювати) передумови для здійснення господарської діяльності виробництв, технологій, які не шкодять здоров'ю людини та довкіллю.

4) Технологічний контроль перевіряє відповідність виконуваних операцій усіх складових (послідовність операцій, якість сировини, кваліфікація виконавців) певної технології у процесі створення певної продукції.

За джерелом використання інформації контроль поділяють на:

1) Документальний – до нього належать різні перевірки, ревізії, спеціальні обстеження, коли використовуються великі масиви різноманітної інформації, плани, кошториси, договори, нормативи, статистична звітність та ін.

2) Візуальний, або натуральний контроль – це безпосередній огляд об'єктів неозброєним оком або за допомогою оптичних приладів. В процесі еволюційного розвитку системи організаційного контролю сформувався й ввійшло в практику сучасного менеджменту такий новий напрямок контрольної діяльності як контролінг.

Контролінг – це сукупність всіх форм контрольної діяльності, що повинні об’єктивно та якісно аналізувати та оцінювати роботу організації щодо її розвитку або удосконалення, виходячи з поставлених цілей.

В системі контролінгу сучасної організації можна виділити два основних напрямки: адміністративний контроль та виконавчий контроль.

Адміністративний контроль – це всі види діяльності, що направлені на отримання інформації про ефективність функціонування та поточний стан керуючої системи організації.

Виконавчий контроль припускає здійснення усіх видів діяльності з оцінки поточного стану та ефективності функціонування керованої системи організації.

Механізм адміністративного контролю являє собою сукупність інструментів, що використовуються для оцінки процесів та явищ, що відбуваються в системі управління організації.

Основними інструментами адміністративного контролю є: бюджетний контроль, управлінський (адміністративний) аудит, статистичне спостереження, особисте спостереження, доповіді та наради.

1. Бюджетний контроль використовується для отримання вичерпуючої інформації про доходи та видатки організації. Бюджет уявляє собою розроблений в грошовому вираженні основний план утворення, розподілу та використання фінансових ресурсів організації.

2. Адміністративний аудит уявляє собою сукупність контрольних дій, що надають можливість отримати об’єктивну та своєчасну інформацію про поточний стан і функціонування системи управління організації.

В окремих випадках діючим інструментом адміністративного контролю можуть служити доповіді виконавців та керівників. Доповіді можуть бути інформативними (мати тільки фактичну інформацію без коментарів) або аналітичними (мати аналіз зібраної інформації).

Якщо в докладах є інформація надлишкових витрат робочого часу по складанню великих письмових звітів та надають керівнику групи можливість швидко отримати достовірну оперативну інформацію.

Адміністративний контроль має свій процес здійснення.

Процес контролю – це діяльність об’єднаних у певну структуру суб’єктів контролю (органів контролю, керівників, контролерів, громадських організацій), спрямованих на досягнення найбільш ефективним способом поставлених цілей, вирішуючи для цього певні завдання і застосовуючи відповідні принципи, типи, методи, технічні засоби і технології контролю.

4. Мотивація в системі адміністративного менеджменту.

Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації. У мотиваційному процесі використовують мотив і стимул.

Мотив – внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину робити або вести себе певним чином (орієнтація, установки, бажання, інстинкти, імпульси).

Стимул – зовнішня причина, яка спонукає людину діяти для досягнення мети. Стимули можуть бути як матеріальні, так і моральні.

Сучасна теорія мотивації бере свій початок в дослідженнях творців та послідовників школи психології та людських відносин. Один з засновників цієї школи Ельтон Мейо встановив, що висока зарплата та добра організація виробничого процесу не завжди ведуть до підвищення продуктивності праці працівників. Пізніше це парадоксальне явище було досліджено Абрахамом Маслоу, який прийшов до висновку, що в основі учинків людей лежать не матеріальні стимули, а різного роду потреби, які можна тільки частково або опосередковано задовольнити за допомогою грошей.

В менеджменті усі теорії мотивації прийнято ділити на дві категорії:
змістовні та процесуальні.

Змістовні теорії мотивації аналізують чинники, що впливають на мотивацію.

Сутність процесуальних теорій полягає в тому, що за безперечного існування потреб поведінка людини визначається насамперед сприйняттям конкретної ситуації, оцінкою можливих наслідків вибраного типу поведінки.

Останнім часом мотиваційні теорії в менеджменті поповнилися концепцією партисипативного управління, відповідно до якої участь працівника в діяльності організації, яка виходить за межі його функціональних обов'язків, сприяє підвищенню ефективності організаційно-управлінських рішень, реалізації певних вторинних потреб працівника, якщо він отримує задоволення від роботи. Отже, **партисипативне управління** – це один із сучасних методів менеджменту, що передбачає його демократизацію, участь найманих працівників в управлінні організацією.

В практиці менеджменту в кожній організації має бути побудована система мотивації, яка може включати елементи різних мотиваційних теорій.

5. Влада та особистий вплив.

В менеджменті поняття «влада» означає здатність тої чи іншої особи робити вплив на поведінку людей з метою підкорити їх своїй волі. Керівнику вона надає можливість розпоряджатися діями підлеглих, скеровувати їх в напрямку інтересів організації, позбужувати співробітників до більш ефективної та плідної роботи, запобігати виникаючі в колективі конфлікти.

Вплив – процес, у ході якого одна із сторін, мобілізуючи наявні в її розпорядженні власні ресурси, прагне змінити поведінку іншої сторони.

Виділяють владу посади і особисту владу. Влада посади виникає не з самої посади, а делегується її володарю тими, кому він підпорядковується. Основними формами прояву влади в даному випадку будуть виступати примус, винагорода, влада над ресурсами, влада зв'язків.

Особиста влада – це ступінь поважного, доброго та відданого відношення до її володаря з боку підлеглих, що заснована на близькості його та їх цілей.

Основними формами особистої влади є експертна влада, влада прикладу, право на владу.

Установлення законності джерел влади у сприйнятті тих, на кого керівник прагне вплинути, – прямий їх обов'язок, що може означати визнання взаємозалежності керівника та його підлеглих. Якщо основою легітимності є цілі та цінності, які сприймаються всіма співробітниками, підлеглі охоче

підкоряються владі менеджера, а це означає, що сторони будуть прагнути до консенсусу, уникаючи будь-яких спроб тиску. Ця обставина сприяє розвитку складних інституційних структур, які стимулюють та підтримують таку поведінку відповідно до політичної природи організації.

Для зміцнення влади менеджерам-керівникам слід делегувати повноваження. Передаючи повноваження своєму співробітнику, менеджер несе відповідальність за дії індивіда, що одержав додаткові повноваження. Має сенс передавати тільки важливі завдання, які потребують від менеджера: визнання здібностей підлеглих; бажання довіряти їм; участі в набутті навичок і вмінь співробітників; почуття вдовolenості від того, що інші люди можуть виконувати доручену роботу.

Таким чином, влада надається керівникові для того, щоб скерувати зусилля колективу на досягнення спільних цілей при будь-яких умовах, що досягаються за допомогою влади.

ТЕМА 5. ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ АПАРАТУ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ УПРАВЛІННЯ

1. Характеристика апарату державного управління: сутність, специфічні ознаки.
2. Класифікація органів державного управління.
3. Поняття та правовий статус органів виконавчої влади.
4. Верховна Рада та президент України, їх повноваження.

1. Характеристика апарату державного управління: сутність, специфічні ознаки.

Апарат державного управління – 1) розгалужена і численна сукупність взаємопов'язаних виконавчо-розпорядчих органів (органів виконавчої влади), які діють від імені держави, на основі виконання законів, здійснюючи управління державними справами, і наділені для цього владними повноваженнями, компетенцією, певною структурою і кадрами;

2) система взаємопов'язаних органів, які діють від імені держави, мають владні повноваження, компетенцію, визначену структуру і кадри; система виконавчо-розпорядчих органів, які на основі виконання законів здійснюють управління державними справами.

Апарат державного управління здійснює такі функції:

- управління об'єктами державної форми власності;
- керівництво господарською діяльністю державних підприємств і організацій;
- реалізація економічної та соціальної політики держави;
- вирішення й узгодження значної кількості питань політико-адміністративного, соціально-культурного життя;
- державне регулювання всіма галузями економіки;
- надання громадянам управлінських послуг.

Апарат державного управління – ключовий компонент у виконанні функцій і завдань держави.

До органів державного управління можна віднести ті органи, діяльність яких є формою вираження не тільки виконавчої влади: адміністрації державних підприємств, установ, організацій. Їх специфічне місце, що пов'язане лише з внутрішньою (в межах відповідної організації) спрямованістю управлінської діяльності, знаходиться поза межами системи органів виконавчої влади. Наприклад, Національний банк України, юридичний статус якого визначається Конституцією України та Законом “Про Національний банк України”.

2. Класифікація органів державного управління.

I. За способом утворення, реорганізації, ліквідації органу, призначення на посаду та звільнення з посади його керівників:

- Органи, які утворюються Верховною Радою України, Президентом України, представницькими органами влади. До їх складу входять: Кабінет Міністрів України; міністерства та інші центральні органи виконавчої влади, які утворюються, реорганізуються та ліквідовуються Президентом України; Рада міністрів Автономної Республіки Крим (АРК); міністерства і республіканські комітети АРК; місцеві державні адміністрації, голови яких призначаються на посаду і звільняються з посади Президентом України.

- Органи, керівники яких призначаються та звільняються з посад особливим порядком (Голова Антимонопольного комітету України, Голова Фонду державного майна України, Голова Державного комітету інформаційної політики, телебачення і радіомовлення України (призначаються на посади Президентом за згодою Верховної Ради України), Голова Національного банку України).

- Органи, що утворюються міністерствами та іншими центральними органами виконавчої влади, місцевими державними адміністраціями (Міністерства, інші центральні органи виконавчої влади створюють свої структурні підрозділи в областях, містах Києві, Севастополі, районах. Обласні та районні державні адміністрації створюють свої управління, відділи та інші підрозділи. Адміністрація державних підприємств та установ утворюється органами управління вищого рівня).

II. За територіальними масштабами діяльності:

- Центральні (Кабінет Міністрів України, міністерства, інші центральні органи виконавчої влади (державні комітети, адміністрації, служби, фонди, агентства, департаменти та ін.)

- Республіканські (Рада міністрів АРК, міністерства, республіканські комітети АРК).

- Місцеві (Обласні, Київська і Севастопольська міські, районні та районні у містах держадміністрації).

- Міжтериторіальні (Митниці, військові оперативні командування, управління залізницями, регіональні відділення Національної служби посередництва і примирення, на районному рівні – міжрайонні відділення податкових інспекцій, прокуратури, СБУ та ін.).

III. За порядком прийняття управлінських рішень:

- Колегіальні (Кабінет Міністрів України, Рада міністрів АРК урядові комітети, різні державні комісії та ін.).

- Єдиноначальні (Відповідальні керівники за діяльність органу в цілому – міністр, голова державного комітету, голова місцевої державної адміністрації). В єдиноначальних органах також утворюються допоміжні колегіальні органи з дорадчими, консультативними функціями – колегії, комісії, комітети, ради, штаби.

IV. За джерелами фінансування:

- З державного бюджету (пенсійний фонд, казначейство).

- Змішане фінансування (наукові установи).

3. Поняття та правовий статус органів виконавчої влади.

Орган виконавчої влади – це первинний елемент апарату державного управління, який є носієм виконавчої влади та має юридичний статус такого органу, що утворюється державою в порядку встановленому законом, для здійснення від її імені функцій виконавчої влади.

Органи виконавчої влади – самостійний вид органів державної влади, які відповідно до конституційного принципу поділу державної влади покликані здійснювати функції, покладені на виконавчу гілку влади, надавати громадянам державні послуги та наділені для цього відповідною компетенцією.

Кабінет Міністрів України є вищим органом у системі органів виконавчої влади. До цієї системи, крім Уряду, входять міністерства, державні комітети і центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом. Відповідно до ст. 118 Конституції, виконавчу владу в областях і районах, містах Києві та Севастополі здійснюють місцеві державні адміністрації.

4. Верховна Рада та президент України, їх повноваження.

Верховна Рада України (парламент) – єдиний орган законодавчої влади в Україні. У своїй діяльності Верховна Рада України (далі – ВРУ) керується Конституцією України, законами України; Законом про вибори народних депутатів та міжнародними Актами.

Конституційний склад ВРУ – 450 народних депутатів України, які обираються на основі загального, рівного і прямого виборчого права шляхом таємного голосування. Повноваження народних депутатів України визначаються Конституцією та законами України. Строк повноважень ВРУ – 5 років.

Структура ВРУ:

1. Голова Верховної Ради України;
2. Перший заступник Голови ВРУ;
3. Заступник Голови ВРУ;
4. Керівник апарату;
5. Апарат Верховної ради України;
6. Комітети ВРУ;
7. Управління справами ВРУ.

Керує Верховною Радою України Голова Верховної Ради України, який обирається народними депутатами таємним голосуванням. Президент України і його повноваження.

Президент України – глава держави, найвища посадова особа в системі органів держави.

Президент України не очолює і не входить у жодну з гілок державної влади, він уособлює державу й державну владу в цілому.

Президент, як глава держави, уповноважений виступати від імені України і поза її межами, гарантом державного суверенітету й територіальної цілісності. Обирається загальнодержавними прямими виборами на 5 років, має право недоторканості.

Президент України обирається громадянами України на основі загального, рівного і прямого виборчого права шляхом таємного голосування строком на 5 років. У своїй діяльності Президент України керується Конституцією України; Законом України “Про вибори Президента України”; Законом України про всеукраїнський та місцеві референдуми; Законом України “Про звернення громадян”.

Структура Інституту президентства:

- Адміністрація Президента України
- Постійний представник Президента України у ВРУ
- Постійний представник Президента України у Конституційному Суді України
- Управління Державного Протоколу та Церемоніалу Президента України
- Управління з питань забезпечення зв'язків з ВРУ, Конституційним Судом України і Кабінетом Міністрів України
- Консультативна рада
- Рада національної безпеки і оборони України
- Місцеві адміністрації.

ТЕМА 6. Менеджер в системі адміністративного менеджменту

1. Зміст і характер праці менеджера
2. Менеджери й підприємці
3. Статус керівника організації, його влада та сила

1. Зміст і характер праці менеджера

Менеджер – це людина, що обіймає постійну управлінську посаду й наділена повноваженнями приймати рішення з певних видів діяльності організації, що функціонує за ринкових умов.

Термін «менеджер» може вживатися стосовно:

- адміністратора будь-якого рівня управління, якщо адміністрування здійснюється сучасними методами;
- керівника підприємства в цілому або його підрозділів (заводу, відділу, цеху, дільниці);
- організатора конкретного виду робіт;
- керівника у стосунках з підлеглими.

До менеджера передусім пред'являються вимоги високого професіоналізму й компетентності. Він повинен поєднувати риси висококваліфікованого фахівця, що володіє технічними та економічними знаннями, та організатора виробництва, який виконує адміністративні функції. За умов переходу до ринкової економіки необхідно змінити погляд на природу, роль, сутність і значення прані керівника.

Тепер перше місце посідає самостійність, ініціативність, підприємливість, творче мислення, готовність до розумного ризику.

Специфіка праці менеджера полягає в тому, що виробничі, економічні, технічні й соціальні завдання він вирішує в основному в організаційному порядку, впливаючи на людей, які повинні безпосередньо вирішувати ці завдання.

Характер праці менеджера визначається тим, що він реалізує функцію керівництва. При цьому перед ним постає завдання – інтегрувати систему керування в єдине ціле, координувати дії її ланок. Управління складається з виконання різних функцій. Але система управління тільки тоді стає системою, коли всі її функції і ланки становлять єдине ціле. Тому найважливішим обов'язком менеджера є забезпечення погодженості і єдності системи управління як цілого. Чим чіткіше в системі управління проведено поділ праці, тим складніше проходить процес інтегрування.

Праця менеджера – це особливий вид людської діяльності, який виділився в процесі розподілу праці.

Праця менеджера за своєю соціально-економічною природою має специфічні особливості:

1. Результати праці управлінців не піддаються прямому виміру, а виражаються у загальних показниках, досягнутих управлінським підрозділом.

2. Специфіка предмета, засобів, продукту і результату праці менеджера. Предметом праці є люди і вироблена ними інформація. Засобами праці є розумові, інтелектуальні, аналітичні здібності менеджера та технічні засоби управління. Продуктом праці є інформація у формі документів, рішень, розпоряджень тощо. Результатом праці є управлінські рішення, спрямовані на окремих робітників або групу виконавців.

3. Підвищені кваліфікаційні вимоги до керівників і спеціалістів управління.

4. Особлива значимість якості праці менеджера. Низька якість може привести до масштабних економічних і соціальних втрат.

5. Мобільний характер роботи та розгорнуті просторові межі.

6. Підвищений рівень самостійності у прийнятті рішень.

В управлінській праці виділяють 3 види діяльності:

1. **Евристична праця** – пов'язана з дослідженнями, пошуком підходів до вирішення проблем, аналітичною роботою.

2. **Адміністративна праця** – це праця, яка складається з таких операцій: службово-комунікаційні; розпорядницькі; координаційні; контрольні; оцінюючі.

3. **Оперативна праця** – це інформаційно-технічна робота, пов'язана з упорядкуванням документів, заповненням документів стандартної форми, рахункові операції, кодування, передача інформації.

Праця менеджера не лише об'єктивно зумовлена, але й має творчий, ініціативний характер, тому правомірно говорити про мистецтво управління менеджера. З одного боку, організація роботи менеджера підпорядковується певним закономірностям, принципам, а з Іншого – ці принципи мають умовний характер. Правила й закономірності слугують вихідним пунктом для активної роботи менеджера над удосконаленням стилю й методів організації своєї праці.

Керівництво спільною діяльністю людей полягає як у взаємозв'язку, єдиноначальності, так і в самоврядуванні групи. Діяльність керівника здійснюється у складі спільної діяльності соціально-економічної системи. Усі виконавські, організаційні та адміністративні функції можуть концентруватися в руках керівника вищої ланки або делегуватися низовим щаблям посадової ієрархії, допоміжним підрозділам, функціональним службам.

Зі сказаного можна зробити висновок, що управління спільною діяльністю людей і є сутністю керівництва – особливого виду економічної діяльності. Керівник досягає мети спільної діяльності, примножуючи свої фізичні та інтелектуальні сили завдяки колективним силам підлеглих. Це і є завданням керівника будь-якого управлінського рівня.

Менеджери – категорія працівників, які професійно здійснюють управління людьми, вони відповідальні за отримання результатів від конкретних зусиль інших людей, котрі працюють як індивідуально, так і об'єднані в групи чи організації.

Сучасні менеджери стикаються з різноманітними цікавими й суперечливими ситуаціями. Звичайний виконавець працює 60 робочих годин на тиждень, виконує величезний обсяг замовлень за зміну; стикається з наростанням складності внаслідок глобалізації, внутрішньої конкуренції, урядового тиску та регулювання відносин з акціонерами. Швидкі зміни, непрогнозовані зриви, великі та малі проблеми ще більше ускладнюють завдання. Робота менеджера непередбачувана та самостверджувальна, вона вимагає творчості. Робота менеджера ніяк не вкладається в якусь одну площину й потребує від особи володіння широким колом навичок. Усі навички поділяються на три категорії: концептуальні, людські й технічні.

Концептуальні – це пізнавальні властивості людини сприймати організацію як єдине ціле й водночас чітко вирізняти взаємозв'язки між її частинами. До таких навичок належать мислення менеджера, його вміння опрацьовувати інформацію, яка надходить, а також здатність планувати. Менеджер повинен уявляти собі як роль окремого відділу в організації, так і місце організації в галузі, суспільстві та більш широкій діловій структурі, соціальному середовищі.

Під людськими навичками розуміють здатність менеджера працювати з людьми та з допомогою людей, а також уміння ефективно взаємодіяти в ролі члена команди. Вони виявляються в тому, як менеджер ставиться до працівників: як стимулює їх, допомагає їхній діяльності й координує її, подає приклад, як він спілкується та розв'язує конфлікти.

Технічні навички – це спеціальні знання та вміння, необхідні для виконання виробничих завдань. Це навички використання методів, технологій, обладнання, необхідних для виконання конкретних функцій, таких як дослідження й розробки, виробництво й фінанси. Володіння менеджера технічними навичками зумовлене наявністю професійних знань, аналітичних здібностей і вміння правильно застосувати інструментальні та інші засоби для розв'язання проблем у конкретній галузі.

Загальна характеристика моделі сучасного менеджера

Менеджери в організації виконують специфічні ролі (за Мінцбергом)

Міжособистісні ролі:

- є обличчям організації (символ організації);
- встановлює контакти між організацією й іншими фірмами;
- є формальним керівником, лідером, набирає і мотивує персонал.

Інформаційні ролі:

- приймає і накопичує інформацію;
- передає інформацію усередині організації;
- надає інформацію стосовно діяльності організації поза нею.

Ухвалення рішень:

- вносить зміни, пропонує проекти;
- проявляє турботу про організацію;
- розподіляє ресурси;

Сучасні вимоги до особистості менеджера:

- профільна повна вища освіта освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст» або «магістр»;
- загальні знання в сфері управління організацією;
- компетентність у технології виробництва і в галузі виробництва, до якої належить організація;
- вміння управляти людьми, знання здібностей своїх підлеглих, захист їх інтересів на справедливій основі;
- створення позитивного соціально-психологічного клімату в колективі;
- володіння навичками підприємництва, ринковим мисленням і поведінкою, здатність до ініціативи, вміння перерозподіляти ресурси організації з метою найбільш вигідного їх застосування;
- прийняття обґрунтованих і компетентних рішень;
- наявність практичного досвіду і знання питань аналізу економічної ситуації;
- вміння проводити маркетингові дослідження.

2. Менеджери й підприємці

У розвинених країнах поняття «менеджер» часто ототожнюють з поняттями «підприємець», «бізнесмен». Проте бізнесмен і менеджер – це не одне і те саме. Бізнесмен – той, хто «робить гроші», власник капіталу, що перебуває в обігу та приносить дохід. Менеджер обов'язково обіймає постійну посаду, у нього є підлеглі, а власника на фірмі може не бути.

Окремий вид бізнесу – підприємництво. Воно є елементом бізнесу і водночас має самостійне значення як підприємницький бізнес. Основний його суб'єкт – підприємець, який здійснює цей вид бізнесу. Він вкладає гроші в справу, яку організовує, бере на себе особистий ризик.

Відмінності між менеджерами та підприємцями очевидні. Підприємець націлений на пошук нових можливостей, на оперативне прийняття рішень. Він не може дозволити собі нескінченно чіплятися за ідею, яка не зуміла довести свою життєздатність. Менеджер, навпаки, неохоче береться за нову справу, але якщо рішення прийнято, то не звертає з обраного шляху.

Така сама відмінність спостерігається і щодо форми залучення ресурсів. Оскільки заробітна плата менеджера залежить від реальних коштів, він зацікавлений у накопиченні фондів, уникає оренди та інших форм тимчасового залучення ресурсів.

Для підприємця ж, навпаки: довічний брак грошей, небажання використовувати обладнання, яке може пережити ідею, потреба виявляти гнучкість та ризикувати змушують його широко користуватися орендою або вдаватися до інших форм тимчасового залучення ресурсів. Менеджер має справу, як правило, з організаційною структурою, що склалася, має ієрархічну природу, потребує чіткого розподілу повноважень та відповідальності. Підприємець надає перевагу горизонтальній структурі, що ґрунтується на формальних зв'язках. І хоча підприємництво та менеджмент – два різних види діяльності, насправді це двоєдина функція, яку можна назвати підприємницьким менеджментом. Особливо це характерно для середнього та малого бізнесу, де функції менеджера часто виконують самі підприємці.

Сучасні підприємницькі структури характеризуються тим, що на них працює робітників менше, ніж 10 – 20 років назад, а через 10 – 20 років їх буде ще менше. Вже сьогодні є фірми, де практично немає робітників, а є лише висококваліфіковані службовці та менеджери.

Менеджери стають основним чинником виробництва, бізнесу. Фірми без них працюють неефективно, оскільки капітал сам по собі не може вигідно застосовуватись.

Наявність досвідчених менеджерів стає вирішальним чинником бізнесу, від якого залежить не тільки функціонування підприємницьких структур, а й існування їх у майбутньому. Вони такий самий атрибут виробництва, як засоби, сировина, матеріали, робоча сила, тобто основні чинники виробництва. Особливостями менеджера є його динамічність, інтуїція, тип мислення, певні знання, організаторський талант, здатність працювати з людьми. Чим вищий рівень підготовки менеджера, тим краще працює виробництво.

Однією з центральних фігур сучасного менеджменту є менеджер.

Менеджер – управлінець ринкової орієнтації, який активно впроваджує ефективні ідеї господарювання, нововведення та досягнення науково-технічного прогресу, виважено враховує зміни у міжнародних відносинах, своєчасно впливає на кон'юнктуру і динаміку попиту та пропозиції, вміло перебудовує виробничо-господарську діяльність з урахуванням вимог ринку.

Ролі менеджерів. Американський економіст Мінцберг виділив десять управлінських ролей (видів діяльності), які об'єднав у три групи.

1. Міжособистісні ролі:

- головний керівник;
- лідер;
- ланка, яка зв'язує із зовнішніми організаціями та особами.

2. Інформаційні ролі:

- приймач інформації (внутрішньої та зовнішньої);
- розповсюджувач інформації;
- представник (при зовнішніх контактах організації).

3. Ролі, пов'язані з прийняттям рішень:

- підприємець, який веде пошук можливостей удосконалення організації;
- ліквідатор порушень у діяльності організації;
- розповсюджувач ресурсів;

Кожен менеджер виконує всі ролі. Однак їх значущість визначається конкретними посадами управлінців.

Сучасний менеджер повинен володіти багатьма важливими для його успішного професійного функціонування якостями, які можна звести до чотирьох основних груп.

1. Професійно-ділові: високий професіоналізм; здатність генерувати корисні ідеї, приймати нестандартні управлінські рішення та нести відповідальність за них; прагнення до професійного зростання; підприємовість; авторитетність; здатність до інновацій та розумного ризику; уміння здійснювати антикризове управління тощо.

2. Адміністративно-організаційні: оперативність; уміння здійснювати стратегічний і тактичний контроль; уміння залежно від ситуації змінювати стиль управлінської діяльності; уміння розробляти довгострокові програми й організовувати їх реалізацію; здатність стимулювати ініціативу; послідовність у своїх діях; уміння доводити справу до кінця; інтернальність (усвідомлення, що від нього залежить успіх справи); внутрішній контроль; уміння формувати єдину команду, використовувати знання підлеглих; усвідомлення меж своєї влади; здатність делегувати повноваження; уміння організовувати час тощо.

3. Соціально-психологічні: психологічна компетентність; управлінська культура; розум; культура ділового спілкування; прагнення до лідерства і влади; уміння керувати своєю поведінкою і регулювати свій психічний стан; колегіальність; толерантність; оптимізм; екстравертність (спрямованість зусиль, енергії на зовнішній світ); уміння керувати конфліктами; чітко висловлювати свої думки та публічно виступати; інтелектуальність; здатність оптимізувати соціально-психологічний клімат у колективі, створювати психологічний комфорт; емоційна стійкість та стресостійкість; почуття гумору; уміння створювати та підтримувати свій імідж тощо.

4. Моральні: патріотизм; національна свідомість; державницька позиція; інтелігентність; людяність; порядність; почуття обов'язку; громадянська позиція; готовність допомагати людям; чесність; повага до гідності людей тощо.

Завдання підприємців. Окрім менеджера, в ринковій економіці надзвичайно важливу роль відіграє ще одна ключова фігура – підприємець. Підприємництво за своєю сутністю є основним механізмом здійснення структурних змін в економіці, забезпечення економічного зростання, формування заново створеного капіталу, забезпечення результативної інноваційної та інвестиційної діяльності тощо.

Підприємець – людина, яка готова йти на ризик, нововведення, новаторство, зміни в організації; регулює процес створення нового; несе фінансову, моральну та соціальну відповідальність; отримує грошовий дохід та задоволення від досягнень; розвиває власну справу на засадах вкладення додаткових фінансових коштів (своїх та позичених) і залучення матеріальних цінностей.

3. Статус керівника організації, його влада та сила

У доринковий період роль керівника була зрозумілою й чітко визначеною. Його завдання полягало в тому, щоб розподілити роботу, встановити й підтримувати стандарти, стежити за дисципліною. Влада керівника практично не

підлягала сумнівам і багато чинників діяло на його користь. Під час прийняття рішень слово керівника було вирішальним. Його статус був настільки високим, що ніщо не загрожувало його праву контролювати й наводити дисципліну. В багатьох випадках керівник одноособово наймав на роботу і звільняв працівників. Праця й поведінка співробітників у вільний час контролювалися партійними органами, державною профспілкою.

Фундаментальні зміни в суспільстві зумовили і зміни в діяльності керівника (менеджера). Практично всі нові тенденції значно ускладнюватимуть і змінюватимуть діяльність керівника за сьогоденних, а особливо завтрашніх умов.

Протягом усієї історії розвитку суспільства точаться суперечки навколо визначення суті і природи керівництва. При цьому слід враховувати й ту обставину, що більшість людей підсвідомо переконана – керувати вони вміють якнайкраще (навіть не володіючи теоретичними знаннями чи практичним досвідом) на відміну від будь-якого іншого виду діяльності.

Про успіхи менеджерів судять не за тим, що вони роблять, а за тим, як вони спонукають до роботи інших. Спонукаати або мотивувати людей можна тільки впливаючи на них певним чином.

В управлінській літературі здатність впливати на поведінку інших людей називається владою. Влада – це соціальний за своєю суттю термін. Владу має один індивід стосовно іншого, одна група – стосовно іншої і т. п. Концепція влади будується на взаємодії людей і груп в організації. Владу використовують і керівники, й підлеглі для того, щоб досягти своїх цілей або зміцнити своє становище. Влада пронизує все життя організації, підтримує її структуру. Без влади немає організації. Успіх і невдачі в застосуванні влади або реакція на неї в основному визначаються розумінням влади, знанням, як інколи нею користуватися, а також здатністю передбачати наслідки її використання. Влада ніколи не буває абсолютно незмінною. Влада – це відносини в динаміці, стосунки, що змінюють і ситуацію, і людей, відносини, які змінюються в часі. Відомо, як змінюються рейтинги керівників, що були проведені в різний час. Тому розуміння відносин влади потребує розуміння конкретної ситуації і тих, хто в ній перебуває.

Визначення влади як організаційного процесу передбачає, що:

- влада – це потенціал, який є у її користувача, тобто вона діє не лише тоді, коли її застосовують;
- між тим, хто використовує владу, і тим, до кого вона застосовується, є взаємозалежність;
- той, до кого застосовують владу, має деяку свободу дій.

Влада може існувати, але не використовуватися. Якщо співробітник працює за правилами, то в керівника немає необхідності застосовувати до нього владу, яку він має.

Отже, у будь-якому разі владу потрібно застосовувати з розумом, адже від керівника, який наділений цією владою, і його раціонального керування залежить доля всієї організації.

Обов'язковим компонентом сучасного менеджменту є влада, вміле використання якої – то важлива передумова досягнення поставлених цілей у

будь-якій діяльності. Нікколо Макіавеллі назвав владу й маніпулювання нею важелями управління державою.

Влада (лат. *autoritas*) – це можливість менеджера (або групи менеджерів) розпоряджатися ресурсами, впливати на дії і поведінку людей за допомогою певних засобів – волі, авторитету, права, насильства (підвищення, заохочення і т. п.) і зворотню владу, яка спрямована на те, щоб стримувати (влада заборони).

Влада ґрунтується на відносинах субординації, тобто багаторівневого підпорядкування, ієрархії. Субординація встановлюється відповідно до чинної структури управління. Надзвичайно важливими є також врахування особистих рис і рівень фахової підготовки керівників і спеціалістів.

Для реалізації владних відносин потрібен певний рівень бюрократизації системи, тобто необхідні правила й норми, що закріплюються в різних організаційно-правових актах, зокрема статутах, положеннях, стандартах, інструкціях тощо.

У процесі функціонування системи менеджменту виникають проблеми влади, що зумовлюються силами, які діють на менеджера, на підлеглих і на ситуацію.

1. Сили, що діють на менеджера:

- власні цінності менеджера, зумовлені самим суспільством;
- влада обмежується затратами й надаваними пільгами;
- прийняття влади охоплює і відповідальність, але не всі менеджери бажають мати певні обов'язки.

2. Сили, що діють на підлеглих:

- деякі з підлеглих можуть розходитись із суспільством з ідеологічних міркувань;
- підлеглі підкоряються владі менеджерів через свої інтереси, які залежать від мотивації;
- люди сприймають владу інших тільки до певної межі;
- влада може застосовуватися просто тому, що деякі аспекти ситуації здаються нездійсненними або точно не оціненими;
- влада може застосовуватися через те, що підлеглі не досить сильні, щоб змінити становище.

3. Сили, що діють на ситуацію:

- влада може застосовуватись у період довготривалих історичних конфліктів;
- економічні умови, особливо перспективи зайнятості, можуть зробити застосування влади більш-менш спокійним.

Влада перебуває в безпосередньому зв'язку з відповідальністю. В сучасному менеджменті роль відповідальності підвищується, оскільки постійно зростає вартість використовуваних у виробництві ресурсів і збільшується сума витрат, якщо приймаються безвідповідальні, непродумані рішення, пов'язані з використанням матеріальних, фінансових ресурсів і робочої сили.

Відповідальність здійснюється в різних формах контролю над діяльністю суб'єкта з погляду виконання ним прийнятих норм і правил, а також вирішення конкретних завдань. Відповідальність також означає й зобов'язання відповідати за свої дії і вчинки, приймати на себе вину за їхні можливі негативні наслідки. Відповідальність керівників особлива: вони відповідають не лише за власну

діяльність (бездіяльність), але й за вчинки і провини підлеглих. Відповідальність особистості перед суспільством характеризується свідомим дотриманням моральних принципів і правових норм, що відображають суспільну необхідність. Відповідальність як риса особистості перед суспільством характеризується свідомим дотриманням моральних принципів і формується в процесі спільної діяльності в результаті інтеріоризації соціальних цінностей, норм і правил. Управління має будуватися таким чином, щоб була завжди високою відповідальність керівника й колективу за успіх чи невдачу підприємства.

У практиці управління підприємствами знаходить більш широке застосування моральна, адміністративна, а іноді адміністративна і кримінальна відповідальність. Водночас порівняно рідко мають місце еквівалентно-відшкодувальні відносини, коли службова особа своєю діяльністю (бездіяльністю) спричиняє майнові втрати для підприємства.

Відповідальність у менеджменті має визначатися за кінцевими показниками, що найповніше віддзеркалюють результати виробничо-фінансової діяльності підприємств.

У сфері менеджменту відповідальність безпосередньо пов'язана з повноваженнями, які виступають обов'язковою умовою ефективної роботи персоналу управління.

Повноваження – це посадові (службові) права і можливості менеджера приймати рішення, що впливають на дії підлеглих. Повноваження поділяються на лінійні (управління виробництвом, продажем, а в багатьох випадках – фінансами, в основі яких лежить скалярний принцип – пряме і безпосереднє підпорядкування) і штабні (функціональні, консультивні) повноваження, які допомагають лінійним менеджерам у досягненні поставлених цілей: управління закупками, обліком, персоналом, контроль.

Ефективний менеджмент досягається за умов, коли встановлюється певний баланс між обов'язками, повноваженнями та відповідальністю. Кожен керівник і спеціаліст повинен наділятися достатніми повноваженнями, щоб успішно виконувати обов'язки, передбачені посадовими інструкціями чи розпорядчим актом безпосереднього керівника.

Для того, щоб виконувати функції керівника, йому потрібно мати владу, тобто можливість впливати на поведінку інших. Керівний вплив і влада залежить як від особистості, на яку спрямований цей вплив, так і від ситуації, в якій він перебуває, та рис керівника. Залежність влади від особистості, на яку спрямований управлінський вплив, полягає в тому, що кожна людина через свої психологічні особливості по-різному реагує на вплив керівника, а отже, відповідно й поводить себе. Є люди, для яких влада керівника поширюється на всі їхні вчинки як на роботі, так і поза нею. Одні визнають цю владу тільки до певних меж, а інші, формально підкоряючись владі керівника, фактично чинять на свій розсуд.

Реальна влада залежить від ситуації, в якій перебуває керівник. Наприклад, влада молодого керівника, як правило, не рівнозначна владі досвідченого керівника, який здійснює керівні функції в організації тривалий час.

Отже, не існує абсолютної влади, оскільки ніхто не може однаково впливати на всіх людей у будь-яких ситуаціях.

Влада керівника над підлеглими залежить також від його особистих якостей і насамперед від професійної компетенції та вміння знайти ефективні важелі впливу на людей.

Влада може набувати різних форм. Френч і Рейвен, дослідники у сфері влади й лідерства (керівництва), розробили зручну класифікацію основ влади. Згідно з їхньою класифікацією, є п'ять основних форм влади.

- Влада, заснована на примусі. Виконавець вірить, що той, хто впливає, має можливість карати таким чином, який зашкодить задоволенню якоїсь потреби або взагалі може завдати якихось інших неприємностей.

- Влада, заснована на винагороді. Виконавець вірить, що той, хто впливає, має змогу задовольнити якусь потребу або викликати почуття задоволення.

- Експертна влада. Виконавець вірить, що той, хто впливає, володіє спеціальними знаннями, які дають можливість задовольнити його потреби.

- Еталонна влада (влада прикладу). Характеристики та властивості того, хто впливає, настільки привабливі для виконавця, що він хоче бути таким самим, як той, хто впливає.

- Законна влада. Виконавець вірить, що той, хто впливає, має право віддавати накази, і що його чи її обов'язок – підкорятися їм. Він або вона виконують накази того, хто впливає, оскільки традиція вчить, що підпорядкування приведе до задоволення потреб виконавця. Тому законну владу дуже часто називають традиційною владою. Законна влада буває дійовою тоді, коли підлеглий виконує вказівки керівника тільки тому, що той перебуває на вищому щаблі організаційної ієрархії. Всі керівники користуються законною владою, адже їм делеговані повноваження управляти іншими людьми. Деякі науковці вирізняють ще одну форму влади – харизму. Харизма – це влада, побудована не на логіці чи силі традицій, а на особистих якостях (здібностях) лідера. Нове управлінське мислення потребує, щоб керівництво людьми здійснювали не формальні начальники, а лідери, які мають у колективі авторитет.

Ці основи влади є інструментом, за допомогою якого керівник може примусити підлеглих виконувати роботу, спрямовану на досягнення цілей організації. Вони також виступають засобами, які можуть бути використані неформальним лідером, щоб завадити досягненню цілей організації.

Мати владу – означає вміти впливати на людей, змінювати поведінку і ставлення людини або групи людей.

Керівник може впливати на підлеглих різними способами. У зв'язку з цим вирізняють три основні форми влади: утилітарну, авторитарно-нормативну і об'єднану.

Утилітарна влада – це вплив за допомогою сильних мотивів. Виконавець завдання знає: виконавши "щось", отримає "це".

Авторитарно-нормативна влада – законна влада. Виконавець вірить, що той, хто впливає, має право віддавати накази, а його обов'язок – чітко їх виконувати.

Об'єднана влада – влада групи. Ця влада величезна й часто несвідома. Норми встановлюються групами й тому наша поведінка має вписуватися в норму й культуру організації.

У всіх випадках, коли ми маємо справу з владою, маємо на увазі ступінь впливу керівника на підлеглого. **Вплив** – це поведінка одного індивіда, яка вносить зміни в поведінку іншого

Уподібнення – засвоєння дій, вчинків, манери поведінки й навіть способу мислення інших осіб. Якщо «зараження» характеризується передаванням емоційного стану, то свідоме уподібнення являє собою спосіб запозичення того кращого, що є в інших.

Уподібненню легко піддаються люди емоційно слабкі і слабовільні, а також особи з недосить розвинутим самостійним мисленням. Знаючи це, важливо зрозуміти, хто слугує для них «еталоном» для уподібнення.

До групи способів розумового впливу входять переконання, прохання, погроза, підкуп, наказ.

Переконання – ефективне передавання своїх поглядів. Керівник, який впливає шляхом переконання, не каже виконавцеві, що потрібно робити, – він "продає" підлеглому те, що необхідно зробити. Для ефективного переконання використовуються різні прийоми. Як ефективно використовувати вплив шляхом переконання?

- Намагайтеся точно визначити потреби слухача та апелюйте до цих потреб.

- Починайте розмову з такої думки, яка обов'язково буде до душі слухачеві.

- Прагніть створити образ, який викликає більшу довіру й почуття надійності.

- Просіть трохи більше, ніж Вам насправді потрібно або хочеться (для переконання доводиться іноді робити поступки, а якщо від самого початку Ви проситимете більше, Ви, напевно, отримаєте саме стільки, скільки Вам справді потрібно). Цей метод може спрацювати і проти Вас, якщо Ви запросите надто багато.

- Говоріть, враховуючи інтереси слухачів, а не свої власні. Часте повторювання слова «Ви» допоможе слухачеві зрозуміти, яке відношення до нього чи Його потреб має те, що Ви хочете, аби він зробив.

- Якщо висловлюєте кілька думок, постарайтеся викласти наприкінці найважливіші аргументи, оскільки почуті останніми вони мають найбільший шанс вплинути на аудиторію.

Як бачимо, переконання, яке здійснюється за допомогою слів, спирається на роздуми й логіку, а вплив на почуття і емоції відіграє допоміжну роль.

Процес переконання являє собою очевидну або приховану дискусію, метою якої є досягнення єдності думок або компромісу. У процесі переконання рекомендується використовувати такі "підсилювальні" аргументи, як:

- аргумент до традиції;

- до більшості;

- до авторитетної особистості;

- до особистості того, хто переконує;

- до світового досвіду;

- аргумент психологічного феномена (почуття образи, заздрості, "я кращий за всіх").

Найслабкіша сторона переконання – це повільний вплив і невизначеність.

Прохання – спосіб впливу на підлеглого, заснований на добровільних, спонукальних, не примусових мотивах.

Прохаючи, менеджер намагається звернутися до найкращої зі сторін натури іншої людини. Позитивний результат досягається в разі, якщо між керівником і підлеглим складаються приязні стосунки.

Погроза – залякування, обіцянка завдати підлеглому зло. Вона ґрунтується на тому припущенні, що страх іноді є достатнім мотивом, аби спонукати людину виконувати доручення, з якими вона внутрішньо незгодна. Як правило, погрози спрацьовують на короткий час (поки підлеглий перебуває в "зоні страху", тобто боїться керівника). Погроза викликає боротьбу між двома особистостями, і тут завжди програє той, хто виношує думку перемогти в майбутньому (нікому не хочеться постійно програвати).

Підкуп – схиляння, переманювання на свій бік підлеглого будь-якими засобами. Тобто керівник може надати своєму підлеглому якісь переваги, якщо він певним чином змінить свою поведінку. В деяких випадках підкуп – це чесний підхід, який надає підлеглому додаткові винагороди за додаткові зусилля, наприклад: "Попрацюй сьогодні понад норму й завтра можна буде піти з роботи раніше".

Наказ – офіційне розпорядження владних органів. Виключається альтернатива, оскільки наказ не обговорюють, а виконують. І якщо наказ не виконано, то, як правило, будуть негативні наслідки.

Одні менеджери з легкістю і з задоволенням застосовують в управлінській діяльності різні способи позитивного впливу на підлеглих, іншим це робити дуже важко, а третім – просто не вдається, що певною мірою пов'язане з темпераментом і характером особистості менеджера.

ТЕМА 7. ДІАГНОСТИКА ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Поняття про організаційний аналіз та діагноз.
2. Аналіз і діагноз стану системи адміністративного управління організації.
3. Оцінка засобів організації як основа для реалізації її адміністративної діяльності.
4. Всебічна оцінка системи адміністративного менеджменту та умов її життєдіяльності.
5. Техніка збору інформації для аналізу і діагнозу стану системи адміністративного менеджменту.
6. Обробка результатів діагностичного дослідження.

1. Поняття про організаційний аналіз та діагноз

Аналіз – перший етап та відправна точка розробки будь-якого заходу в сфері удосконалення управління. Він надає можливість надати повну характеристику елементів системи управління організацією, оцінити їх стан та обґрунтувати напрямок подальшого розвитку. В залежності від поставлених цілей та задач аналіз може охоплювати різні частки системи, що управляє, мати різний ступінь деталізації та закінчуватися підготовкою різних матеріалів, що

відносяться до діагнозу стану організації та її систем і процесів, але методологічна основа і вихідні позиції аналізу є єдиними.

Завданням діагнозу є виявлення протиріч між існуючим та бажаним станом системи управління та виявлення характеру, масштабу, ступені складності проблем, а якщо більш повно – об'єму і характеру змін, що мають бути здійснені в організації.

Аналіз складається з трьох взаємопов'язаних етапів: збір інформації про стан організації та її системи управління; опису процесу або об'єктів, що аналізуються, за допомогою системи показників та встановлення зв'язків між ними; обробки системи показників, що сформована, різними методами та прийомами з метою вирішення поставлених задач.

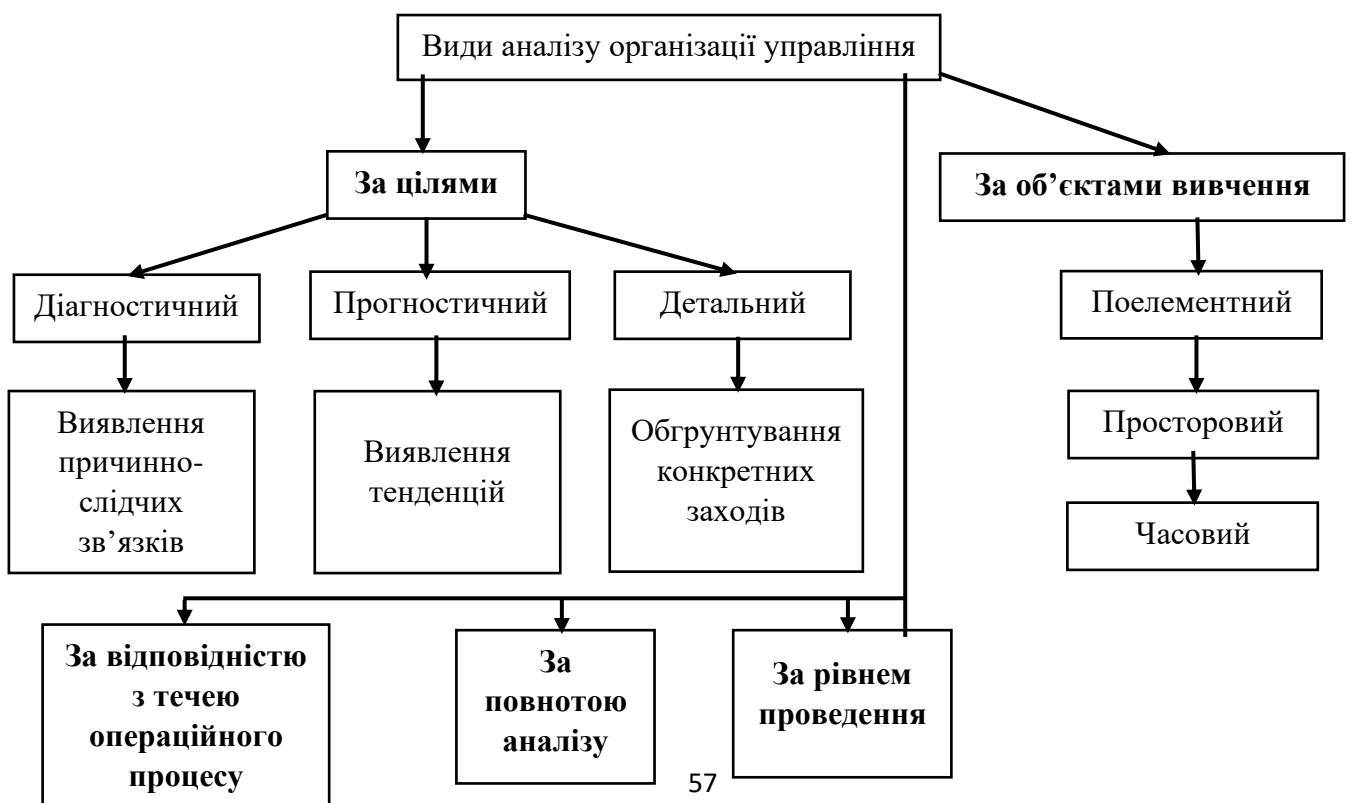
Виходячи з сутності системи менеджменту організації, можна виділити наступні напрями її аналізу:

поелементний – аналіз цілей, структур, систем, технологій, ресурсів, завдань, методів, інших складових внутрішнього середовища системи;

просторовий – аналіз структури і взаємодії окремих ланок управління, функціонального поділу праці тощо. При аналізі просторової організації досліджуються також її зв'язки з системою більш крупного об'єкту (суперсистемою), зі суміжними об'єктами, а також з відносно самостійними і тими, що знаходяться на значній відлеглості підрозділами власного об'єкту (наприклад, управліннями в складі облдержадміністрацій, фондів тощо);

часовий – дослідження течії процесу підготовки, прийняття і організації виконання рішень, вивчення послідовності взаємодій підрозділів, в тому числі системи, що управляє, і пов'язання роботи в часі при виконанні відповідної програми. Процес управління можна розглядати в статичі, тобто як застиглий на якийсь конкретний момент часу, та в динаміці (з урахуванням руху та розвитку).

Аналіз організації управління може мати повний (всеохоплюючий) характер або вивчати якусь частку системи (тематичний/ цільовий аналіз); може бути глобальним, що захоплює всі основні рівні та ланки управління, або локальним, що торкається одного якогось рівня або ланки.



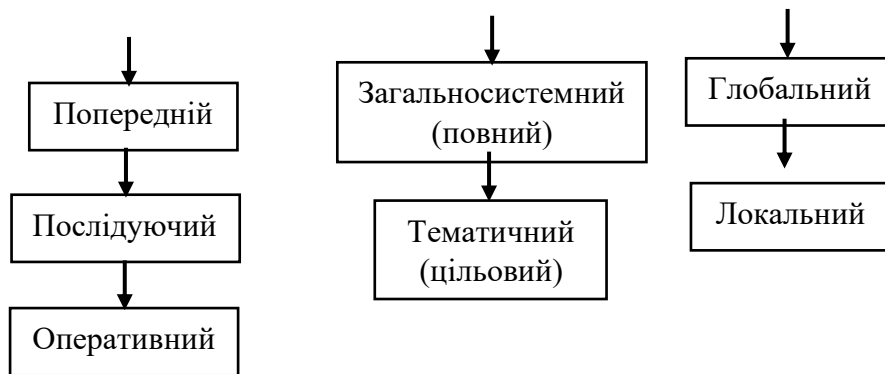


Рисунок 7.1 – Класифікація видів організаційного аналізу

Організаційний аналіз має відповідати ряду вимог. Перш за все він має бути об'єктивним. Це пов'язано, по-перше, з вибором та методами розрахунку характеристик системи управління, які мають досить повно і докладно описати об'єкт, що аналізується, та відобразити ті процеси, що дійсно в ньому протікають. По-друге, об'єктивність аналізу забезпечується наявністю чіткого еталону порівняння та оцінки, тобто нормативних матеріалів, стандартних рішень тощо. По-третє, найважливішою передумовою об'єктивності аналізу є певний рівень кваліфікації та відповідальності виконавця.

Результати аналізу показують відхилення від стандартів, нормативів, проектних показників, ліпших досягнень тощо; виявляють прямі страти, надлишкові витрати, причини їхньої появи та умови ліквідації.

Діагностична оцінка організації управління додатково припускає диференціацію причин зайвих витрат та неповного використання елементів на залежні та незалежні від діяльності об'єкту та елімінування останніх.

При підготовці матеріалу для діагнозу та прогнозування слід виключити вплив будь-яких відхилень, що можуть спотворити результати, щоб апроксимація вихідних даних та екстраполяція тенденцій, що склалися, не призвели к розповсюдженню на майбутнє страт та ймовірних відхилень, що мали місце в минулому. Таким чином, результати аналізу є основою для організаційного діагнозу. Виділяють загальний (пізнавальний) діагноз та детальний організаційний аналіз.

2. Аналіз і діагноз стану системи адміністративного управління організації

Проведення аналізу і діагнозу існуючого стану організації та її системи адміністративного управління веде до накопичення інформації про цей стан, її упорядкуванню та співвідношенню з взірцем, що вже сформувався, а також до діагностичних висновків, що мають вказувати на подальший хід діяльності дослідника. На думку фахівців, такими взірцями можуть бути принципи доброї організації робіт та управління, норми та нормативи, висновки логічного аналізу та (або) здорового глузду, а також іншого досвіду – дорівнюючого, який має допомогти досягнути найліпших результатів організації.

Аналіз і діагноз стану організації та її системи адміністративного управління концентрує свою увагу на факторах, що впливають на діяльність

організації при досягненні її цілей. Це, насамперед, зовнішні та внутрішні умови діяльності організації; можливості розвитку (удосконалення техніки виконання основної діяльності та самих товарів/продуктів), а також адміністративно-правові відносини.

Всі ці фактори оказують свій вплив, під час діяльності організації, на прояв тих чи інших дисфункцій (перешкод, відхилень), тобто реальних відхилень від можливого взірцевого (нормального) способу функціонування. Ці дисфункції мають аналізуватися не тільки з організаційної та психологічної, але і з економічної точки зору. Для цього може бути використаний функціонально-вартісний аналіз, сутність якого в системному дослідженні матеріальних та організаційних структур з метою забезпечення ефективності їх створення та функціонування, виходячи з їхнього дійсного призначення.

Дисфункції частіше мають якісний, тобто такий, що не можна виміряти, характер. Тому не завжди за короткий час можна виявити наслідки дисфункцій. При діагностиці необхідно прагнути до виявлення дисфункцій, до визначення їх характеру та сфер діяльності організації, в яких вони виникають, до пошуку їх джерел та підрахунку витрат, до яких вони проводять як для всієї організації, так і для її адміністративної системи та інших систем. В свою чергу, ця робота буде початком виявлення і проектування таких рішень, які, в майбутньому, обмежать або зовсім ліквідують ці дисфункції.

Для сучасної діагностичної методики також суттєвим є і така концепція, відповідно до якої, хоча б до деяких дисфункцій, можна виявити фінансові наслідки, які знижують загальну продуктивність організації. Дисфункціональні витрати не фіксуються бухгалтеріями. Це, так звані, „скриті витрати” (*les couts caches*). Відповідно до французьких дослідників, особливо при дослідженні має бути звернута увага на три аспекти (модулі) будь-якого з явищ дисфункцій:

соціальний модуль – оцінюється на підставі анкетних результатів, висновків, досліджень, статистичних даних, дослідження ситуації та відношень між співробітниками;

організаційний модуль, в якому висвітлюється комплексність реального функціонування організації або його складового елементу (наприклад, адміністративної системи), з використанням організаційних технічних прийомів. Результати цього аналізу є основою для фінансового модуля;

фінансовий модуль, в якому необхідно виявити, в одиницях, що вимірюються (кількість та вартість), розміру скритих витрат, які пов'язані з виявленими відхиленнями від норми.

Таким чином, в дослідження включається і оцінка існуючого стану з виявленням трьох видів наслідків існуючого стану речей:

якісні результати – похідна дослідження праці виконавців і безпосереднє спостереження особою, що призначена на проведення цього дослідження;

вимірювані результати (не фінансові) – похідна функція аналізу статистичної документації, дисфункцій, що виявлені, таких наприклад, як показник плинності, браку тощо;

фінансові результати – похідна вартісної оцінки результатів дисфункції, таких як, вартість прогулів, низька якість виробів, послуг, низька продуктивність праці та непродуктивність всієї системи.

При дослідженні дисфункцій, що виникають в організації, треба прийняти до уваги, що вони можуть мати як різні джерела, так і виникати в різних сферах (підсистемах) діяльності, тому що вони виникають не тільки із-за внутрішніх порушень, але і із-за зв'язків організації з оточенням.

Фахівці звертають увагу на три види дисфункцій, що виникають в організації, в основних сферах її діяльності:

порушення, що виникають всередині цих сфер під час реалізації основних функцій організації;

дисфункції, що проявляються в зв'язку з актуальним станом засобів організації та відношеннями в зв'язку з цим між елементами організації та її оточенням;

дисфункції, що виникають в зв'язку з відношеннями організації як цілого з оточенням (наприклад, банками, іншими органами влади, держбюджетом, законодавством тощо).

Оцінка організації робіт в організації. Ефективність функціонування кожної організації залежить від багатьох факторів, з яких на перший план виходить організаційна структура. Її можна охарактеризувати як „сукупність певних функціональних та ієрархічних залежностей між частинами, що складають виробничу систему, які згруповані в організаційні ланки (одиниці) таким чином, який дозволяє досягти спільні цілі”. З метою дослідження та удосконалення організаційну структуру можна розглядати зі статичної і динамічної (за фактором часу), а також просторової точки зору.

В статичному понятті, коли абстрагуються від часової послідовності подій, організаційна структура описується за допомогою організаційної схеми. Вона ілюструє вертикальний та горизонтальний поділ організації на організаційні ланки, робочі місця тощо, та сформульована в основних документах (устав організації, регламент тощо) та прийнятих нормах поведінки організатора. Динамічне поняття структури охоплює: процеси функціонування елементів, що складають організацію, для реалізації її цілей; зв'язки, що виникають при реалізації процесів праці в широкому сенсі слова.

В просторовому понятті організаційної структури, до уваги не беруться відношення в часі, а навпаки, істотною умовою є розміщення складових елементів (підсистем організаційних ланок, робочих місць) в окресленому вимірюванні: просторі, що обмежений, будівлях, офісах тощо. При загальному організаційному діагнозі увага приділяється перш за все розходженням, що виступають між станом організаційної структури, прийнятим в документації, та її реальною діяльністю, організаційною поведінкою і відношеннями. Такі розходження частіше за все походять або із-за помилок в процесі утворення структури, або в зв'язку з перетвореннями в самій організації, частіше під впливом змін в оточенні. Однак, треба пам'ятати, що функціонування складових елементів організації (підсистем) має динамічний, змінний характер, а організаційні рішення, що сформульовані, – статичний, що викликає не тільки різницю між ними, але і шерег проблем в управлінні організацією, тому що, як підкреслюється в літературі, „структура є основним інструментом управління”.

Таким чином, на початку діагностичних досліджень виникає необхідність виявлення існуючих ситуацій, проведення аналізу і формулювання діагностичних результатів, які б допомогли в подальшому спроектувати

структуру нової організації. Її призначення – не тільки представляти віддзеркалення реальних та зворотних зв'язків між елементами (ланками, відділами тощо) організації, між її підсистемами та оточенням, і нарешті, між організацією в цілому та ближнім і подальшим оточенням, і також, щоб можливо було гнучко застосовувати цю структуру.

Оцінювання процесів праці в організації робіт динамічного типу. При динамічному характері роботи організації, з залученням інформаційних і комунікаційних зв'язків, віддзеркалюється вигляд її сформованих структур. Але, в зв'язку з тим, що реалізація її роботи здійснюється всередині складових елементів структури (ланок організації), то ця сфера стає полем ретельних діагностичних досліджень. Дослідження і раціоналізація організаційної структури трудової діяльності, аналіз виробничих процесів та завдань виконують на етапі загального діагнозу непідготовленим чином, скоріше за все, для більш докладного з'ясування характеру завдань, що відібрані, або виявлення джерел існуючих проблем. Так, наприклад, іноді ситуація „вузьких місць” або збоїв в переміщенні інформації може вплинути більш на життєдіяльність всієї організації, ніж на можливість прийняття того чи іншого окремого рішення.

Аналіз інформаційної підтримки. Дослідження організаційної структури організації допомагають розставити за рангами його найважливіші функції, що пов'язані з окремими складовими елементами самої організації. Однією з них є засоби розповсюдження інформації та засоби її обробки, накопичення, збереження, включаючи і передачу інформації, тобто комунікацію. Дослідження інформаційної підтримки всередині організації та її оточення, а також її вплив на реалізацію функцій організації, вельми важливі для проведення як загального, так і детального діагнозу.

3. Оцінка засобів організації як основа для реалізації її адміністративної діяльності

З метою виявлення функцій, необхідних для реалізації діяльності в цілому і її адміністративної діяльності в тому числі, необхідно оцінити засоби, які необхідні для цього як сьогодні, так і в майбутньому. Для цього здійснюється збір інформації про засоби організації та її основних підсистем (наприклад, адміністративної) та її аналіз з метою реалізації завдань, що стоять, та виявлення причин дисфункцій, що можуть при цьому виникнути.

Діагноз дослідження має охопити наступні сфери діяльності організації:

- управління довгостроковими ресурсами;
- матеріальне забезпечення та енергопостачання;
- фінансово-економічна діяльність;
- управління людським фактором (трудовими ресурсами).

В діагностичному пошуку слід виявити загальний масштаб, рівень і вплив окремих показників дисфункції на результати діяльності всієї організації як єдиного цілого. В той же час джерела дисфункції, соціально-економічна оцінка організації, передумови до виникнення і подолання можна установити тільки в результаті ретельного аналізу.

4. Всебічна оцінка системи адміністративного менеджменту та умов її життєдіяльності

Діагноз організації в цілому та окремих її підсистем, а також формулювання її стратегічних цілей здійснюється на підставі чотирьох головних змінних факторів: сильні сторони, слабкі сторони, можливості з боку зовнішнього оточення, загрози з боку зовнішнього оточення.

Таке діагностичне дослідження відоме в спеціальній літературі, як SWOT-аналіз (strength – сила, weakness – слабкість, opportunity – можливість, threat – загроза), або стратегічний баланс.

При здійсненні SWOT-аналізу слід виявити певні характеристики сильних і слабких сторін та зовнішні можливості і загрози. При цьому з метою здійснення всебічної оцінки організації та її підсистем слід при застосуванні SWOT-аналізу використовувати інші наукові методи, серед яких регресивний, варіаційний, дискримінантний, факторний та кластерний аналіз. Застосування того чи іншого методу залежить від рівня шкалування залежних і незалежних змінних, а також змісту явища чи проблеми, що є об'єктом аналізу. Якість проведеного аналізу забезпечує достовірність побудованих прогнозів на його основі (табл. 7.1).

Таблиця 7.1 Основні етапи застосування SWOT-аналізу

Аналіз поточної ситуації (діагноз)	Аналіз майбутнього (прогноз)
Аналіз критичних внутрішніх та зовнішніх факторів	Прогнозування тенденцій розвитку для кожного (обраною) зовнішнього фактора
Оцінка зовнішніх факторів (експертиза)	Розробка вимог до рекомендацій, що посилюють переваги і усувають недоліки кожного з внутрішніх факторів
Оцінка внутрішніх факторів (експертиза)	Якими ми бажаємо та можемо бути
Хто ми є і які наші конкурентні переваги (недоліки)?	Формулювання стратегії для кожного напрямку господарської діяльності

В рамках комплексного аналізу ведуча роль належить діагнозу адміністративної сфери, тому що від цієї ланки, якій належить особлива роль – управляти, інтегрувати, регулювати та спонукувати до подальших дій всі інші елементи організації, залежить подальша судьба організації.

Загальний комплексний аналіз є складним і довгостроковим заходом, який потребує доброї підготовки, застосування різних технік, знайомства з реаліями функціонування організації, доступу до засобів інформації, проведення спостережень та аналізу факторів, а також створення доброзичливої атмосфери та комунікативності щодо збору інформації від різних груп персоналу цієї організації.

В той же час необхідність проведення великих і довготермінових обстежень для комплексного аналізу існує не завжди. Крім того такі обстеження потребують великих витрат. Тому існує діагноз „швидкого приготування” (англ. – rapid diagnostics), проведення якого потребує декількох днів, і який призначений для отримання зжатої характеристики конкретної проблеми, що впливає на життєдіяльність організації або однієї з її підсистем.

В процесі цих заходів, частіше, зібрана та чи інша кількість результатів довірчих бесід з працівниками, що підібрані для цього, а також накопичено та чи інша кількість даних з документації.

Узагальнюючи різні цілі збору інформації для опису та оцінювання існуючого положення, а значить, і діагнозу існує три форми реалізації таких цілей: визначення (констатація), перевірка (верифікація, контроль), оцінювання.

Визначення (констатація) існуючого положення зводиться до збору певної інформації, що здатна надати повну картину реальної дійсності. Ці дії можна, певною мірою, порівняти з технікою фотографування або кіно. Така констатація, опис реальної дійсності, є вступним етапом для майбутніх стратегічних дій, реорганізації і пропозиції нового варіанту рішення. Тому всі ці заходи спрямовані на виявлення „стану здоров'я” організації або її підсистем, виявлення ступеню ризику в її теперішній життєдіяльності та встановлення позитивних сторін.

Перевірка (верифікація, контроль) виконується для отримання оцінки фактичних результатів функціонування організації, а також даних о структурі та механізмах її діяльності, в напрямку очікує мого та реального. Ці дії включають порівняння даних, „перевірка” теорії практикою, законодавство, процедури, норми.

Оцінювання організації та її підсистем здійснюється під кутом зору:

- її здібності щодо реалізації своїх цілей,
- досягнення намічених результатів та виявлення і оцінка ризику для неї;
- розміру видатків та витрат на функціонування організації та її підсистем;
- її впливу на клієнта, персонал та весь образ організації.
- Ризики утрат та шансів слід завжди розглядати з урахуванням фактору часу.

5. Техніка збору інформації для аналізу і діагнозу стану системи адміністративного менеджменту

Для аналізу і діагнозу стану організації та системи адміністративного менеджменту використовують три „визнаних” основних джерел інформації: документи, основний процес, людина.

Для потреб діагностичного аналізу інформація, що поступає із різних джерел, має реєструватися прийнятим засобом.

Техніки реєстрації різняться в залежності від джерел інформації, засобів спостереження та від типу інформації. Техніки накопичення та аналізу інформації:

аналіз даних, що отримані із документів (без урахування засобу запису інформації або аналізу документації);

спостереження за ходом технологічного процесу;

довірчі бесіди, роздача і заповнення анкет. Особливу увагу слід приділяти тим засобам збору інформації, які надають можливість здійснювати пошук джерел дисфункції та виявлення логічної причинно-наслідкового ланцюга їх виникнення, а також їх впливу на соціальноекономічне положення в організації.

6. Обробка результатів діагностичного дослідження

В ході збору інформації для діагнозу слід досягнути такі цілі:

виявити та визначити дійсні та поважні проблеми в організації, а також висвітлити позитивні та негативні моменти в її життєдіяльності;

співвіднести думки та оцінки відносно великих дисфункцій та знайти шляхи їх урегулювання;

виявити ті ланки організації і групи її співробітників, які, раніше або пізніше, будуть втягнуті в процес перетворень;

співвіднести існуючі потреби організації з тим, що очікує колектив від змін; створити доброзичливу атмосферу співробітництва для дослідницької групи, керівництва і рядових співробітників щодо ломки бар'єрів непорозуміння та неприязні задля сприяння успіху добрих починань.

При обробці результатів діагностичного аналізу має враховувати той факт, що з моменту отримання до моменту обробки той чи іншої інформації, можуть відбуватися деякі зміни, що вимагає нерідко проводити додаткові дослідження.

Кількісні та вартісні дані (економічні показники, величини, що вимірюються, процентні ставки тощо) повинні бути упорядковані, надані в доступній формі. Ці матеріали найліпше зібрати в таблицю, виявити залежності між окремими пунктами, виявити усереднені дані, статистичні показники тощо. Висновки можна зобразити в вигляді креслень, рисунків, схем тощо.

Результати бесід та анкетні дані слід обробити за допомогою методів статистики. При розгляді результатів бесід для діагнозу, якщо немає можливості використати статистичні методи, при виявленні дисфункції найбільш корисно отримати якісну оцінку відповідей.

Після обробки результатів дослідження роблять їх презентацію, по завершенні якої виголошують результати діагнозу, які надають оцінку дисфункції, називають її джерела, накреслюють шляхи подальшої поведінки, а саме: необхідність проведення більш детальних досліджень; перехід до творчих методів зміни існуючої ситуації, або зміни пропорцій складових частин елементів змін на основі результатів останніх досліджень.

Уся повнота матеріалів повинна бути відображена документально – в формі звіту, або представлена як результати діагностичної експертизи.

ТЕМА 8. ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Технології дослідження і реалізації адміністративних процесів.
2. Технології виробітки та прийняття управлінських рішень в системі адміністративного менеджменту.
3. Технології організаційної структуризації.
4. Технології бізнес-планування та бюджетування в системі адміністративного менеджменту.
5. Інформаційно-комунікаційні технології.

1. Технології дослідження і реалізації адміністративних процесів

Дослідження адміністративних процесів здійснюється з метою підвищення ефективності їх реалізації. В концепції сучасного підходу до завдань дослідження адміністративних процесів існує, по аналогії з „дослідженням методів труда” по А. Мінтеру, два важливіших питання:

1) сучасний погляд на дослідження методів трудової діяльності (які трактуються як інструмент вирішення проблем управління, що пов'язаний з

реалізацією процесів праці і їх організації) віддзеркалює той факт, що в дійсності всі проблеми виникають від неминуче складного комплексу взаємодій людини з фактами, речами та предметами. В ході досліджень методів праці важно бачити не тільки характер проблеми, але і ті умови, при яких вона могла б виникнути, а також інші, при яких така проблема (ключовим моментом якої є людина) буде вирішена;

2) успіх від найбільш вдалого подолання проблеми залежить від того, яким чином буде здійснений процес підходу до неї, і якою буде методика цього процесу.

Процедура дослідження методів трудової діяльності нараховує ряд послідовних етапів:

- виявлення цілей та предмету дослідження;
- реєстрація існуючого стану;
- здійснення його критичного аналізу;
- проектування нового методу та його практичне впровадження;
- здійснення авторського нагляду за імплементацією нового методу в життя.

На рис. 8.1 наведений варіант алгоритму деяким чином модифікованої класичної процедури досліджень методів праці. За даним алгоритмом процедура дослідження методів праці ідентична методу вирішення проблем, тому його можна застосувати і в інших сферах людської діяльності, наприклад при дослідженні і реалізації адміністративних процесів.

При цьому можна виділити дві такі сфери:

- діяльність, що пов'язана з реалізацією головної функції організації;
- діяльність, що пов'язана з забезпеченням інформацією.

Розглянемо деякі технології та методи, що використовуються на кожному з етапів вищенаведеного алгоритму.

На першому етапі в процесі розпізнання проблеми слід зустрітися з керівництвом і коротко окреслити ситуацію, уявити контекст неполадок, переглянути листок з відповідними даними, звернутися до архіву, що зберігає матеріали рішень аналогічних проблем тощо. Такі попередні дослідження називають пілотними, в результаті яких перед керівництвом оголошуються висновки з „діагнозом проблемного захворювання”. Якщо керівництво погоджується з результатами такого діагнозу, то підготовлюють коротку документацію по ситуації, що склалася, на основі якій можуть бути сформульовані і загальна ціль, і предмет дослідження.

Метою другого етапу є збір окремих відомостей і збереження їх в комунікативній формі, яка дозволяє отримати критичну оцінку існуючого положення. На цьому етапі важливу роль грають безпосередні спостереження. Частина інформації можна отримати із службової документації. До результатів безпосереднього спостереження необхідно підключити відомості, що отримані під час інтерв'ю, в співбесіді або при опитуванні персоналу. В тих випадках, коли один дослідник не може спостерігати за адміністративним процесом, використовують такі засоби, як технічні фотографії, кіно – і відео зйомку.

При оформленні результатів дослідження робочого або адміністративного процесу широко використовуються графічні відображення, яку запропонував ще

в 1923 – 1939 рр. Френк Гілберт і його учні. В наш час прийнято використовувати п'ять основних символів, що характеризують основні виробничі (операційні) функції, які були запропоновані фахівцями американської Спілки інженерів-механіків (American Society of Mechanical Engineers, ASME): операція; переміщення (транспорт); контроль; очікування (простій, затримка); розповсюдження по магазинам або складам.

При дослідженні робочих або адміністративних процесів слід використовувати мапи, креслення або інші засоби відображення процесу. Основним завданням організації будь-якого процесу, в тому числі адміністративного, є виявлення черговості, тривалості і розподілу функцій на всіх стадіях операційного процесу для того, щоб уникнути перешкод в ході процесу, що вивчається. З метою реєстрації процесу роботи на робочих місцях використовуються такі фактори як час, за який було виконано завдання, методи праці і кількість продукції, що була вироблена, або операції, що були виконані.

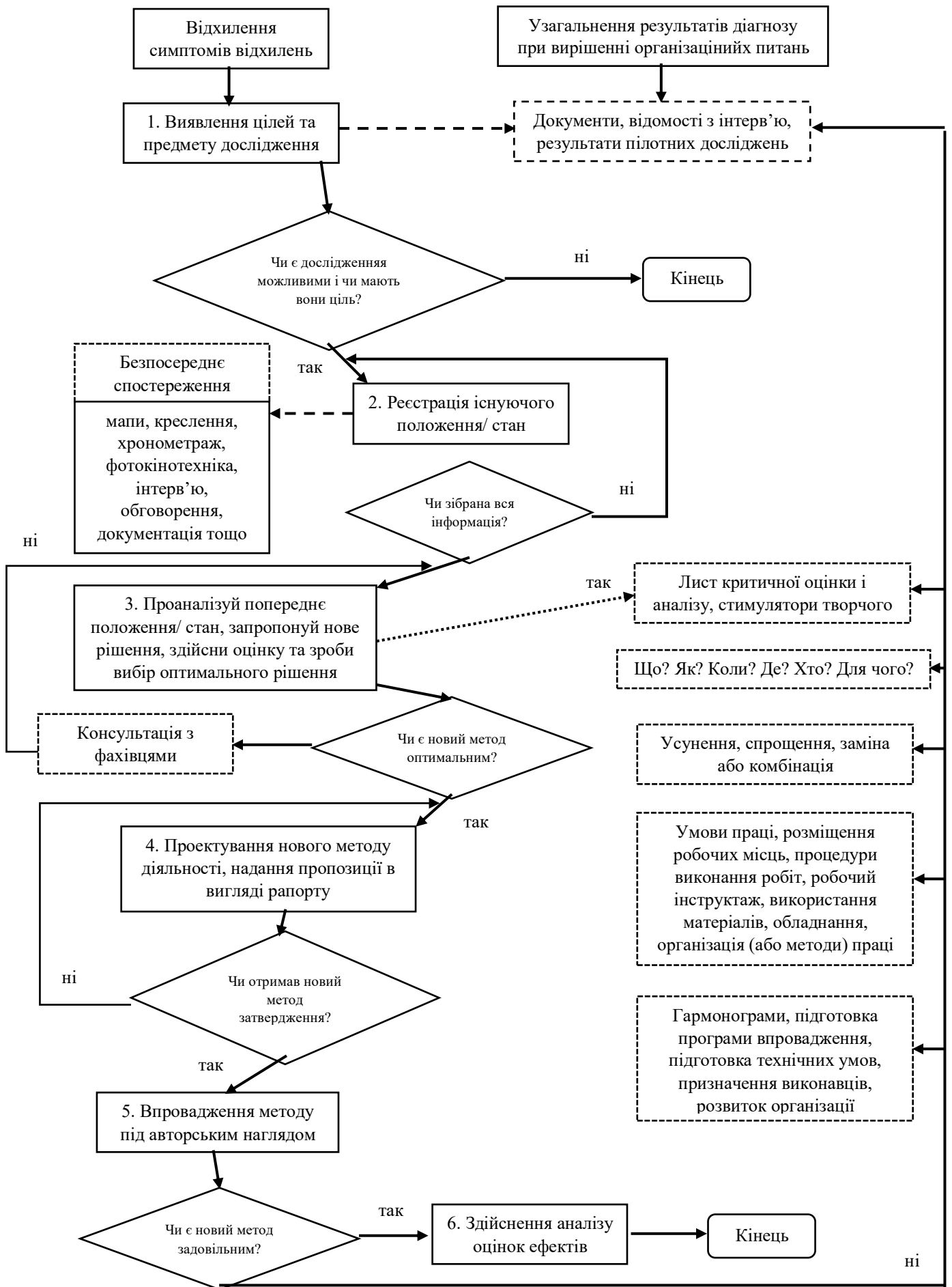


Рисунок 8.1 – Алгоритм управлінської поведінки в процесі дослідження методів праці

Таблиця 8.1. Символи, що характеризують основні виробничі (операційні) функції

Символ	Функція	Характеристика функції
	Операція	Здійснюється тоді, коли предмет (об'єкт) в цілості підвертається зміні, перетворенню, оновленню або підготовці до наступної операції, переміщенні або контролю
	Переміщення (транспорт)	Має місце там, де предмет праці, матеріал або людина переміщуються з одного місця на інше; крім тих випадків, коли таке переміщення є елементом операції, або є основною функцією технічного процесу
	Контроль	Здійснюється в той час, коли предмет знаходиться під дослідженням з метою виявлення кількості, якості або інших параметрів, за допомогою спеціальних засобів
	Очікування (простій, затримка)	По відношенню до об'єкту, що досліджується, виникають тоді, коли умови не дозволяють почати наступну етапну операцію, що веде за собою вимушену перерву або збій в операційному процесі. При цьому, щоб продовжити задані дії, немає необхідності ні додаткових розпоряджень, ні письмового дозволу.
	Розповсюдження по магазинах або складах	Означає складування, створення припасів тощо в тих місцях, де прийом або видача матеріалів потребують строгого усного або письмового обліку (або чеку/квитанції з магазину) з боку матеріально відповідальних осіб.
	Операція, що виконується під час контрольних дій	Наприклад, регулювання температури і тиску в апараті хімічної реакції тощо
	Операція, що виконується під час переміщення	Наприклад, перемотування рулону тканини-напівфабрикату через валик, який занурений в чан з барвником, в результаті чого матеріал отримує бажаний відтінок або колір

В табл. 8.2 наведені найбільш популярні методи реєстрації послідовності робочих функцій.

Таблиця 8.2. Методи реєстрації послідовності робочих функцій

Метод	Характеристика методу
Карта реєстрації робочих функцій	Уявляє собою хронологічний запис функцій одного працівника в заданому робочому циклі, часто з урахуванням фактору часу. Звичайно подібна карта уявляє собою схему послідовності робочих функцій, що розписані в окресленому вигляді для даного працівника. В подібних картках використовуються всі символи ASME, за винятком символу складування. В символіці для переміщення використовуються деякі специфічні знаки, а також ряд умовних позначень для функцій транспорту.
Карта реєстрації багатопредметних функцій	Розповсюджується стосовно схем „група людей“ і „людина- машина“
Карта реєстрації функцій для групи людей	Своїм завданням має опис існуючого положення, а також проектування раціональних основ взаємодії і адекватного залучення до роботи всіх членів групи, що мають досягнути спільних цілей. Ця карта є графічним відображенням ходу чергових елементів праці у групи працівників, що ілюструє характер їх взаємозв'язку, що особливо важливе там, де існує необхідність в координації окремих робочих функцій. Тут застосовується техніка комбінованого символу з словесним описом функції по кожному працівнику і часу її

	виконання.
Карта реєстрації функцій „людина-машина"	В таких картах вказують не тільки послідовність операцій в часі для двох або більше суб'єктів діяльності (людини і предмета операційного процесу), але і також і синхронності функцій в масштабі цієї черговості. У цій карті техніка реєстрації аналогічна карті обліку колективних функцій, а порядок послідовності функцій людей і машин визначений на листі карти такою кількістю колонок, скільки є робітників та одиниць обладнання, що обслуговуються ними.
Карта компетентності	Це техніка графічного відображення дійсних можливостей під час обслуговування машин працівниками, що задіяні наданій ланці (на виробничій дільниці, в офісі тощо). Ця карта надає можливість визначити, скільки працівників уміють працювати більш ніж з однією машиною.
Карта реєстрації функцій обох рук людини	Метою цієї карти є виявлення взаємозв'язку при виконанні чергових функцій, тобто синхронізації ручних і машиноручних рухів, що виконуються на робочому місці, і як наслідок цього - раціональне розміщення на ньому обладнання і машин. Крім того ця карта є методичним посібником для реєстрації макрорухів.

Поруч з графічною технікою, що має на меті реєстрацію прийомів праці, що досліджуються, важливим засобом здійснення спостережень є соціологічні дослідження в формі співбесід (інтерв'ю, довірчої бесіди, невимушеної розмови тощо), що проводяться з працівниками всіх ланок організації, практично на всіх етапах діяльності організації.

При дослідженні адміністративних процесів поважну роль відіграє аналіз документації, який допомагає узагальнити інформацію, що зібрана під час спостереження і співбесід, а також ту, що взята з первинних документів. Таким чином, вся інформація, яка зібрана під час окремих досліджень, є не тільки основою для оцінки існуючої ситуації, але і вихідним пунктом для пропозицій про зміни організації праці, адміністративного процесу і методів їх здійснення.

На етапі 3 алгоритму управлінської поведінки в процесі дослідження методів праці (рис. 8.1) для здійснення критичної оцінки та аналізу існуючого положення здійснюється відповідна сукупність дій, а саме:

- а) всебічний критичний аналіз та оцінювання всіх фактів, що зареєстровані, і які характеризують методи дій, а також реальний стан діл;
- б) пошук можливостей щодо змін, завдяки яким фактичний стан діл буде піддано раціоналізації в вигляді альтернативних рішень проблем з одночасним оцінюванням та вибором рішення, що найбільш притаманне відповідно до даної ситуації.

Для здійснення критичного аналізу розроблено три методи: аналітичний, творчий та оцінний. Найбільш розповсюдженим прийомом цього етапу

організаційного аналізу є використання „призми питань”, яка в практиці znana, як „робоча шістка”, а саме: „хто – що – де – коли – як – чому?”. Найбільшу популярність отримала окрема версія „листа критичної оцінки та аналізу”, що була розроблена хімічним концерном ICI (Imperial Chemical Industries) в Великій Британії ще в середині 50-х років ХХ ст. (табл. 8.3).

Таким чином, на етапі 3 алгоритму управлінської поведінки в процесі дослідження методів праці (рис. 8.1) не тільки здійснюється критичний аналіз та оцінка існуючого стану речей, але й виявляються основні напрями здійснення змін в системі, що аналізується.

При проектуванні нового методу діяльності, що здійснюється відповідно до алгоритму управлінської поведінки в процесі дослідження методів праці на етапі 4 (рис. 8.1), стосовно до адміністративних систем можна використовувати підхід до визначення місця праці, що наведений в і який базується на його цільовому та функціональному призначенні в системі управління організацією. Впровадження нового методу та оцінювання його ефективності, що здійснюються на етапі 5 алгоритму управлінської поведінки в процесі дослідження методів праці (рис. 8.1), слід виконувати в дві стадії: „підготовка” і „впровадження”.

Фахівці застерезуть, що впровадження нового методу праці несе певні ризики. Особливо ризиковим є перший крок, на якому уміння працівника, що пройшов перепідготовку, ще не отримали автоматизму в роботі. На цьому ж етапі у працівників може виникнути бажання повернення до старого методу, який був використаний роками. Тому стає необхідним контроль, що здійснюється на етапі 6 алгоритму управлінської поведінки в процесі дослідження методів праці (рис. 8.1).

2. Технології виробітки та прийняття управлінських рішень в системі адміністративного менеджменту

Адміністративно-державне управління, як одна з функцій діяльності людини, що здійснюється в системі державного управління, пов'язано з необхідністю виробітки та прийняття рішень.

В спеціальній літературі досить детально висвітлені питання, що стосуються суті, змісту і видів управлінських рішень, основних складових процесу, моделей та методів виробітки та прийняття рішень.

Управлінські рішення, що приймаються в системі адміністративнодержавного менеджменту, потребують аналізу та узагальнення такого обсягу інформації, що часто перевищує компетенцію та інтелектуальні можливості однієї людини. Тому, наприклад, стратегічні рішення в державному управлінні найчастіше опрацьовуються групою осіб, які використовують рекомендації спеціальних експертів і радників, що, у свою чергу, диспонують апаратом професійних аналітиків.

У великих, динамічних і складних інституційних системах, якими є органи державного управління, значна частина часу та сил витрачається на всілякі узгодження, наради, сперечання, пошук компромісів тощо. Ще до специфіки державно-управлінських рішень відноситься в більшості колегіальний спосіб прийняття та ухвалення рішення, хоча підготовка варіантів рішень може здійснюватися і одноосібно.

З метою оптимізації управлінських рішень наукою управління пропонуються різні технології моделі та методи виробітки та прийняття рішень. Такий підхід умовно можна назвати формалізованим, і він зводиться до того, що наукові методи можуть стати впливовими засобами оптимізації управління лише за умов точного визначення їх місця в управлінському процесі. Але уже на цьому етапі спостерігається головне протиріччя такого підходу між спробою вирішення соціальних задач (розглядаючи їх технологічні, економічні аспекти) і використанням відповідної методології.

Узагальнюючи різні схеми, за якими може здійснюватися процес підготовки та прийняття управлінських рішень, відносно державноуправлінських рішень, рекомендуються основні етапи процесу прийняття державно-управлінських рішень, що мають таку послідовність і зміст:

1. Ідентифікація та визначення проблеми. Розглядаючи державне управління як безперервний процес вирішення проблем, що виникають, теорія прийняття рішень обстоює також принцип, відповідно до якого рішення повинні вироблятися не за окремими функціями державного управління, а стосовно проблеми в цілому. Це стосується органів не лише вищих рівнів, але й рівнів, де виникає проблема.

Для того щоб вирішити проблему, потрібно:

а) знаходити й аналізувати інформацію, яка стосується проблеми; чим більше інформації про стан проблеми, тим більше вона є структурованою;

б) узагальнити проблему, визначити її важливість;

в) використати індивідуальні або групові методи для визначення й аналізу проблеми. Головне завдання на цьому етапі – оцінити потребу в прийнятті нового державно-управлінського рішення.

2. Підготовка необхідної інформації. Стосовно державно-управлінських рішень на цьому етапі з'ясовується директивна інформація та правовий бік проблеми, визначається нормативна інформація та наукові дані з вирішуваного питання, узагальнюється досвід, збирається внутрішня поточна інформація, також дані про ресурси для реалізації рішення. Інформація повинна бути достовірною, об'єктивною, своєчасною та достатньою.

3. Генерація альтернативних варіантів розв'язання проблеми. Однією з характерних рис державно-управлінського процесу є багатоваріантність досягнення бажаного результату. Тому варіанти та їх оцінка є найважливішими умовами ефективності державно-управлінських рішень.

4. Визначення критеріїв. Критерії – це стандарти оцінок для судження про „сприятливість” проектних наслідків кожної з альтернатив. Тому при виборі варіанту державно-управлінського рішення принципово важливим є визначення запровадження несуперечливих критеріїв внутрішньої (з точки зору даної організації) та кінцевої (суспільної) доцільності тих чи інших дій адміністративної системи. Виділяють такі основні критерії: законність, політична прийнятність, економічна справедливість, відповідність до міжнародних стандартів, придатність до втілення в життя, можливість удосконалення, відповідність до очікувань або вимог тих людей, яких стосується державно-управлінські рішення.

5. Аналіз можливих наслідків. Це один з найважливіших етапів процесу прийняття рішень, який має відповісти на такі питання: чи виправдано труднощі

реалізації програми; чи потрібна спеціальна підготовка (навчання, тренінг) фахівців; чи наявні необхідні ресурси? Альтернативи пропонують не лише різні, а часто-таки протилежні виходи з проблемної ситуації. Ось чому суб'єкт управління, що приймає державноуправлінське рішення, перш ніж зупинитися на єдиному варіанті, повинен порівняти альтернативи, оцінити їх, виявити серед них позитивні.

6. Прийняття (вибір) рішення. Оскільки в сучасних умовах для завдань прийняття державно-управлінських рішень характерні багатогранність і складність взаємовпливів соціальних, економічних, політичних і технічних факторів та інформації, головну роль у пошуку оптимального рішення відводиться людині. Адже державно-управлінські рішення – це не просто елементарне логічне узагальнення інформації, а продукт творчого мислення, інтуїції та фантазії. Формальні методи і засоби використовуються при цьому процесі людиною як допоміжні інструменти. Тому процес прийняття рішення – завжди вольовий акт, соціальна дія, що не лише віддзеркалює потреби та інтереси особи й одночасно інтереси певних соціальних сил у суспільстві, але й реалізує ці соціальні інтереси. Ось чому різко зростає відповідальність управлінців за прийняття рішення та їх наслідки.

У кожній конкретній ситуації об'єктивно існує декілька можливих рішень. На його вибір впливають такі фактори, як цілі, визначені суспільством або вищим органом, право керівника приймати ті чи інші рішення; наявність ресурсів, здібності керівника та його підлеглих. Досвід, розуміння суті проблеми, бачення перспективи та інтуїція допомагають оцінити значущість альтернативних варіантів рішення і вибрати найбільш раціональний з них. Головною вимогою до будь-якого управлінського рішення є його чіткість, зрозумілість для виконавців, конкретність та підконтрольність. Затвердження рішення є актом його офіційного прийняття, документ має надаватися виконавцям у письмовій формі, за підписами посадових осіб, уповноважених їх затверджувати. У рішенні визначається програма дій з його виконання, вказуються зміст, виконавці, термін та форми виконання, а також ті, хто контролює виконання рішення. Без цих складових ефективно виконання державно-управлінських рішень є неможливим.

7. Доведення управлінських рішень до виконавців. Довести рішення до виконавців у повному обсязі означає обрати відповідний вид оформлення рішення в команду (наказ, розпорядження, постанова, указ тощо) і викласти його так, щоб виконавець зрозумів проблему і ясно уявляв мету, а також у цілому структуру вирішуваної проблеми та своє місце у процесі вирішення.

8. Організація реалізації рішення. Після оприлюднення державноуправлінського рішення виконавці, з урахуванням отриманих основних вказівок розробляють детальні плани і програми їхньої реалізації, визначаючи окремі завдання, відповідальних і терміни виконання. Наявність в організації чіткого розподілу і координації функцій, дійових регламентів і процедур управління – важливі чинники ефективно реалізації державно-управлінських рішень.

9. Моніторинг виконання державно-управлінських рішень. Моніторинг поширюється як на підсумки, так і на перебіг реалізації управлінських рішень.

10. Оцінка рішення та отриманих результатів. Оцінка успіхів та невдач має бути диференційованою відповідно до їхнього впливу на перебіг (а не тільки на результат) подій. Аналіз і узагальнення досвіду – головний шлях самонавчання державних службовців та вдосконалення системи державного управління. Ця стадія управлінського процесу передбачає встановлення зворотного зв'язку щодо реалізації рішення, пошук його нових альтернатив, коригування рішення (навіть перегляд поставленої мети), оцінку ефективності його виконання. У результаті визначається відповідальність тих, хто ухвалював рішення, за його якість, своєчасність прийняття, а також виконавців – за ступінь адекватності виконання рішення визначеній меті. Крім того, цей етап стосовно державно-управлінських рішень дозволяє виявити міру реалізації соціальних інтересів, передбачених конкретним рішенням.

Отже, з урахуванням особливостей державно-управлінських рішень рекомендується відокремити такі основні блоки процесу опрацювання цих рішень:

- 1) виникнення ситуації, яка вимагає прийняття рішення;
- 2) підготовка необхідної інформації;
- 3) підготовка та оптимізація майбутнього рішення;
- 4) ухвалення (вибір) рішення;
- 5) організація реалізації прийнятого рішення (рис. 8.2).

На кожному етапі в залежності від мети вирішення державноуправлінської проблеми можна застосовувати різні методи.

Основу системи методів, що використовуються в процесі виробітки та прийняття управлінських рішень, складає загальнонаукова методологія, яка передбачає системний, комплексний підхід щодо вирішення проблем, а також застосування таких методів, як моделювання, експеримент, конкретноісторичний підхід, економіко-математичні та соціологічні вимірювання тощо. Таким чином, загальнонаукова методологія складає фундамент вирішення управлінських проблем. Але при вирішенні конкретних державноуправлінських проблем використовуються також різні підходи, прийоми, які враховують специфіку адміністративно державних рішень. В табл. 7.4 наведені типові учасники процесу прийняття адміністративно-державних рішень у демократичному товаристві на різних етапах.

Таблиця 8.4 Типові учасники процесу прийняття адміністративно-державних рішень у демократичному товаристві на різних етапах

Фаза процесу ухвалення рішення	1. Виникнення проблеми рішення	2. Формулювання та аналіз проблеми	3. Прийняття рішення	4. Виконання рішення
Учасники	Особистості, політичні партії, суспільні або державні організації	Політичні партії, громадські організації, експерти, державна адміністрація	Органи державної адміністрації	Державна адміністрація, громадяни
Форми участі	Передача аксіом, мобілізація суспільної думки, різні форми тиску (мітинги і т.ін.)	Дискусії	Голосування, компромісне рішення	Впливи: примус, угода, маніпуляція

Специфічним методом виробітки та прийняття державно-управлінських рішень є переговорний процес. Представникам державної адміністрації на різних рівнях доводиться вести переговори з політиками, групами лобіювання, представниками ділових кіл. Практика ведення переговорів нагромадила багато тактичних прийомів досягнення консенсусу в процесі прийняття рішень.

Важливо створити на переговорах конструктивну доброзичливу атмосферу співробітництва. Для цього виділяється шість основних чинників, з яких складається конструктивна атмосфера співробітництва в процесі переговорів (табл. 8.5).

Таблиця 8.5. Чинники, з яких складається конструктивна атмосфера співробітництва в процесі переговорів

Чинник	Рекомендації для переговорів
1. Раціональність	Потрібно поводитися раціонально, навіть якщо інша сторона виявляє емоції. Неконтрольовані емоції погано позначаються на процесі прийняття рішень.
2. Розуміння	Слід намагатися завжди розуміти партнера. Неухважність до його точки зору обмежує можливість щодо придатних для обох сторін рішень.
3. Достовірність	Важливо не давати помилкової інформації, навіть якщо до цього вдається протилежна сторона. Така поведінка послабляє силу аргументації, а також перешкоджає подальшому спілкуванню з партнером.
4. Увага	Якщо протилежна сторона не слухає, треба постаратися провести з нею консультації, тим самим стосунки поліпшаться.
5. Уникнення повчального тону	Не варто повчати партнера. Потрібно бути відкритим для його аргументів і постаратися в свою чергу переконати його.
6. Прийняття	Слід бути відкритим для нової інформації, що надходить від партнера.

При переговорах в різних сферах державного управління значна роль належить особистому чиннику. Особливого значення особисті характеристики набувають під час переговорів на вищому рівні. Учені давно відзначили, що кожному лідеру притаманний свій особливий, індивідуальний переговорний стиль. Багато в чому він складається з улюблених тактичних прийомів: для когось характерна манера відходів, хтось любить заперечувати або виявляє пристрасть до сюрпризів. Тому знання індивідуальних особливостей партнерів багато в чому полегшує процес ведення переговорів.

Найважливішим параметром, що характеризує особовий стиль ведення переговорів, є співвідношення емоційної та логічної сфер. При підготовці до переговорів слід дізнатися, яка з цих сфер превалує у партнера. Розпізнавши психологічну домінанту партнера, значною мірою можна прогнозувати його поведінку за столом переговорів.

Багато вчених цікавляться питанням, які саме риси характеру притаманні ідеальному учаснику адміністративних переговорів. Більшість вчених називають сім особливих чеснот: правдивість, точність, спокій, рівний характер, терпіння, скромність, лояльність. Проте мистецтво ведення переговорів ніколи не можна зводити до суми певних технологій і навичок, до набору заданих чеснот. Тут значною мірою необхідний певний талант, в тому числі і адміністративний.

3. Технології організаційної структуризації

В літературі по тематиці менеджменту значна увага приділяється питанню організаційних структур, які розглядаються як необхідний атрибут управління організацією. Вибір організаційної структури управління завжди є сферою вищого керівництва організації. Але питаннями побудови організаційних структур займаються керівники різних рівнів, а також до цього процесу можуть бути долучені спеціалісти, в тому числі і незалежні експерти.

Формування організаційної структури – це складний та трудомісткий процес, який може здійснюватися за різними підходами та технологіями. В спеціальній літературі, присвяченій питанням побудови та удосконалення організаційних структур управління, пропонуються різні підходи до вивчення закономірностей їх формування та розвитку, найбільш поширеними з яких є класичний, біхевіоральний (поведінковий), ситуаційний, системний, системноцільовий.

Необхідність формування нових організаційних структур виникає в таких випадках, як:

- 1) створення нової організації;
- 2) реструктуризація старої організації;
- 3) зміни в підходах та методах управління організацією;
- 4) зміни напрямку діяльності організації тощо.

В наш час існує досить багато методів побудови структур управління, які використовуються в різноманітних методичних підходах. Найбільш поширеними методами є: досвідний, експертний, аналогій, нормативний, параметричний, технологічний, структуризації цілей, економіко-математичного моделювання, імітаційного моделювання.

Організаційна структуризація зв'язана з прийняттям рішень стосовно багатьох сфер життєдіяльності організації. Тут в основному мають бути розглянуті рішення, що стосуються таких елементів:

- 1) поділ праці та спеціалізація;
- 2) департаментизація та кооперація;
- 3) зв'язок між відділами та координація;
- 4) норма керованості та контролю;
- 5) ієрархія організації та її ланцюговість;
- 6) розподіл прав і відповідальності;
- 7) централізація та децентралізація;
- 8) диференціація та інтеграція.

В процесі організаційної структуризації слід виділити два напрями дослідження, аналізу та проектування:

- 1) організація управління установою;
- 2) організація та методи роботи всередині ланок сфери управління.

При цьому організаційна структуризація в сучасних умовах інтерпретується як проектування нових і раціоналізація існуючих організаційних структур, здійснення в них змін під впливом змін в оточенні.

Відповідно до популярної в європейських країнах технології організаційної структуризації, яка znana під терміном «організація і методи» (Organization and Methods – O&M), алгоритм дослідження організації управління (рис. 8.1) передбачає декілька почергових етапів управлінських заходів.

Отже в сучасних технологіях організаційної структуризації увага звертається на такі сторони: аналіз організації, де увага приділяється засобу, за який установа організована для здійснення своїх основних функцій. Метою поведінки при аналізі є удосконалення структури; аналіз інформації, де досліджуються інформаційні запити сфери управління заради надання фактичної інформації відповідним особам, в потрібному місці і в потрібний час. Також досліджується і система комунікації в реалізації управлінської діяльності поруч з надходженням інформації всередину організації; аналіз діяльності, де виконуються дослідження функціонування внутрішніх структур організації, виявлення їх цілей та засобів їх досягнення. Тут досліджуються функції окремих працівників поряд зі засобами та методами раціоналізації процесу праці.

4. Технології бізнес-планування та бюджетування в системі адміністративного менеджменту

В системі адміністративного менеджменту з метою удосконалення якості та оптимізації затрат все більше одержують поширення управлінські технології на підставі застосування методів бізнес-планування та бюджетування.

Бюджетування є методом розподілу ресурсів, що охарактеризовані в кількісній формі, для досягнення цілей, які також представлені кількісно.

Першим кроком в складанні бюджету є вираження в числовій формі, як ресурсів, так і цілей, що формулюються. Можна для цього використовувати як натуральні, так і грошові одиниці.

Кількісні показники дають можливість керівництву побачити, порівняти та поєднати різні елементи, які використовуються в роботі організації. Бюджет може складатися як для всієї організації, так і по окремих її підрозділах або проектах чи процесах. Увесь процес складання бюджету можна розділити на такі етапи. Етап 1 пов'язаний з оголошенням вищим керівництвом загальних цілей організації або будь-якого іншого предмету бюджетування. На другому етапі здійснюється підготовка відділами та підрозділами оперативних кошторисів. На етапі 3 вище керівництво здійснює аналіз та перевірку пропозицій за бюджетом і потім відділи передають свої пропозиції на підставі вказівок вищого керівництва. На цьому етапі вище керівництво займається розподілом ресурсів всередині організації. На етапі 4 здійснюється підготовка підсумкових бюджетів, де ведеться постатейний облік ресурсів і використання фондів. Остаточні ці детальні розрахунки співвідносяться з продуктивністю окремого працівника або відділу, щоб виявити керівництву можливості виконати контрольні показники.

Бізнес-планування є технологією, що надає можливість здійснити оцінювання перспективної ситуації як всередині організації, так і за її межами. В умовах ринкової економіки бізнес-план є управлінським інструментом, за допомогою якого можна описати процес функціонування організації, а саме показати, яким чином керівництво намагається досягти основних цілей та завдань.

Бізнес-план є таким документом, який систематично оновлюється, до нього вносяться зміни, що пов'язані зі змінами, які відбуваються всередині організації, та в оточуючому її середовищі. Бізнес-план пов'язує аналіз, що здійснюється в середині організації, та макроекономічний аналіз, який здійснюється спеціалізованими науковими організаціями. Бізнес-план є

документом, який визначає стратегію розвитку організації, разом з тим він базується на загальній концепції розвитку організації, більш детально розроблює економічний та фінансовий аспекти стратегії, надає техніко-економічне обґрунтування конкретним заходам. Як відомо, реалізація стратегії базується на інвестиційних програмах, які складаються як єдина система технічних, організаційних та економічних змін, що пов'язані між собою, на визначений термін часу. Бізнес-план охоплює одну з частин інвестиційної програми, термін реалізації якої, як правило, обмежений деякими роками, що дає можливість надати досить чітку економічну оцінку заходам, що намічені.

Отже, в стратегічній роботі організації можна простежити наступний порядок.

1-й етап. Розробка концепції розвитку.

2-й етап. Інвестиційна програма розвитку.

3-й етап. Бізнес-план на середньостроковий термін.

4-й етап. Заходи по реалізації бізнес-плану.

Особливістю бізнес-плану як стратегічного документу є його збалансованість по постановці завдань з урахуванням реальних фінансових можливостей організації.

Бізнес-план дає можливість вирішити шерег завдань, серед яких основними є:

обґрунтування економічної доцільності напрямів розвитку організації (стратегій, концепцій, проектів);

розрахунок фінансових результатів діяльності, що очікуються, а саме: обсягів продаж (а для адміністративних організацій – державно-управлінських послуг), прибутку, доходів на капітал тощо;

виявлення джерел фінансування реалізації стратегії, що обрана, тобто засобу концентрування фінансових ресурсів; підбір працівників (команди), що здатні реалізувати даний план.

Таким чином, бізнес-план є не тільки внутрішнім документом організації, але й може бути використаний для залучення інвесторів та кредиторів.

Хоча не існує єдиного стандартного формату бізнес-плану, практика бізнес-планування виробила основні структурні елементи та організаційні вимоги щодо компонування інформації в розділи бізнес-плану (табл. 8.6).

Таблиця 8.6. Зміст бізнес-плану

Розділи	Пояснення до складу
Резюме	Займає об'єм 2-3 сторінки загальних висновків. Пишеться після закінчення інших розділів, служить основою відправною точкою та ідеальне для висновків про доцільність його подальшого вивчення.
Опис підприємства	Пояснює тип компанії, дає коротку ретроспективу її діяльності. Описується виробництво, торговельна мережа, сервіс та інші сфери діяльності.
План продукту/ послуг	Описується продукт або послуга та його індивідуальні риси. Пояснюється, чому будуть купувати даний продукт або послугу.
Маркетинговий план	Демонструється основний споживач та покупець, описуються основні конкуренти; основна маркетингова стратегія та специфічні конкурентоспроможні риси товару.

План управління	Визначаються можливість діяльності інвесторів, засновників, управлінської команди, ради директорів.
План виробництва	Пояснюється вибір використання даного виду виробництва або операційної системи. Описуються можливості, трудомісткість, сировина та процес переробки.
Фінансовий план	Визначаються фінансові потреби та різні джерела фінансування. Демонструються прогноз доходів, витрат, прибутків
Юридичний план	Представляє пропозиції щодо юридичної структури (або взаємовідношень) підприємства - наприклад, приватне підприємство, спільне підприємство державна установа тощо. Особливо описуються ситуації, що не пов'язані з офіційним законодавством.
Додатки	Включають додаткові матеріали, що використовувалися при формуванні бізнес-плану

Обсяг і ступінь конкретизації розділів бізнес-плану виявляються специфікою організації і тих цілей заради яких створюється бізнес-план. Для первинних переговорів бізнес-план має бути досить стислим (2 – 3 сторінки машинописного тексту). Треба мати на увазі, що загальний обсяг бізнес-плану повинен не перевищувати 50 сторінок.

5. Інформаційно-комунікаційні технології

Адміністративні менеджери мають можливість виконувати свої функції тільки тоді, коли володіють точною і своєчасною інформацією, яка забезпечується відповідними інформаційно-комунікаційними технологіями.

Починаючи з кінця ХХ століття технічний прогрес підвищив роль новітніх інформаційних і комунікаційних технологій, розвиток яких, на думку Д. Бодді, Р. Пейтона, скерований на:

- появу все більш потужних і недорогих персональних комп'ютерів (ПК);
- можливість їх об'єднання в мережі (локальні і глобальні);
- можливість підключення до інформаційних систем інших організацій і створення спільних мереж (що називаються також системами електронного обміну даними);
- використання мережі Інтернет для електронної торгівлі;
- використання інформаційних технологій як засобу забезпечення комунікацій (відео конференції, електронна пошта, настільні систем багатобічного зв'язку);
- створення інтегрованих баз даних, що використовуються на різних рівнях управління; можливість технологічної підтримки стрижневих процесів виробництва (самонавчальні системи або системи автоматизації виробничих процесів), що, можливо, приведе до фундаментального перегляду принципу організації трудових процесів.

Інформаційні технології і відповідно системи, що їх використовують, які знайшли розповсюдження в наш час в системах адміністративно-державного

менеджменту, можна розділити на два класи: традиційні інформаційні технології/ системи та комп'ютеризовані інформаційні технології/ системи.

До традиційних систем відносяться простіші інформаційні системи (ІС). Кожну людину можна віднести до елементарної ІС. Тобто кожен з нас використовує органи почуттів для отримання сигналів із зовнішнього середовища, які перетворюються в нашій свідомості, що веде до прийняття рішення про спосіб реакції на імпульс. Для адміністративного менеджера це значить можливість здійснювати спостереження за процесами, що відбуваються всередині організації і в зовнішньому середовищі, та використовувати цю інформацію для виконання своїх обов'язків. Наприклад, як засіб збору інформації про роботу підлеглих керівники використовують „спостереження за працею підлеглих” – пряме спілкування менеджера і співробітника.

До традиційних систем відноситься і навчання, коли дані – це всі доступні для вивчення матеріали, однак студентам необхідно засвоїти тільки значиму для них інформацію, щоб використовувати її на семінарах і екзаменах. В подальшому ця інформація буде застосовуватися ними в професійній діяльності.

До традиційних систем відносяться інформаційні системи на паперових носіях. Вони все ще користуються великою популярністю в державних установах в зв'язку з тим, що досить легко сприймаються і дозволяють здійснювати обмін даними між відділами. Паперові ІС дозволяють зберігати інформацію, забезпечувати доступний доступ до неї. В якості основного засобу зберігання та передачі даних звикло використовуватися аркуші паперу формату А4. Приклади паперових ІС – інструкції, регламенти, службові нотатки, протоколи тощо.

В більшості сучасних ІС використовуються електронні засоби збору даних і надання інформації. Для отримання первинних даних часто використовуються електронні пристрої (сканери). Після отримання первинних даних електронні системи оброблюють, розподіляють та зберігають інформацію в вигляді, що зручний для використання. Якщо це необхідно, інформація може виводитися на паперові носії.

Виділяють п'ять функцій ІС: операційну, моніторингу, забезпечення прийняття рішень, експертні та комунікаційну. Відповідно до цих функцій створюються однойменні системи (табл. 8.7).

Таблиця 8.7. Функції комп'ютеризованих інформаційних систем

Функція/система	Характеристика
Операційна система	Програмне забезпечення, що ефективно здійснює в встановленому порядку операції, що передбачені, забезпечуючи отримання бажаного результату. Базується на електронному обміну даними - сукупності стандартів, апаратних і програмних засобів, які дозволяють організації обмінюватися документами в електронному вигляді.
Система моніторингу	Комп'ютерна система, що призначена для обробки даних і надання споживачеві інформації про виробничий процес.

Система забезпечення рішень	Комп'ютеризована система, що використовується менеджерами при підготовці управлінських рішень.
Система знань	Система, функціонування якої засновано на використанні логіки прийняття рішень експертом (людиною).
Комунікаційні системи	Системи, що надають можливість переборювати географічні і часові бар'єри, облегшують процеси передачі інформації всередині і за межами організації. Це електронна пошта, всемірна павутина Інтернет, системи конференцій, системи обробки документів тощо.

Отже, використання сучасних комп'ютерних і комунікаційних технологій віддзеркалюється на положенні зацікавлених груп організації. Нові можливості доступу до інформації надають можливість розширити круг учасників, що беруть участь в прийнятті рішень. Ефективність новітніх технологій підвищується в тих випадках, коли в реалізації інформаційних проектів активну участь беруть керівники. Фахівці підкреслюють, що з розширенням застосування комп'ютерів і нових комунікаційних технологій процес передачі даних і інформації значно спростився, але при цьому виникає проблема в можливості одержувача повідомлення усвідомити намір відправника.

ТЕМА 9. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1. Роль, значення і класифікація управлінської інформації
2. Джерела і канали інформації
3. Вимоги до інформаційного забезпечення
4. Операції, які проводяться з управлінською інформацією
5. Вимоги до поширення і захисту управлінської інформації
6. Як охороняти комерційну таємницю організації

1. Роль, значення і класифікація управлінської інформації

Слово «інформація» у широкому змісті означає опосередковане знання про навколишню дійсність. Використовується інформація з метою задоволення зацікавленості, підвищення кваліфікації, прийняття рішень.

Інформація в менеджменті – це сума потрібних, сприйнятих і усвідомлених відомостей, необхідних для аналізу конкретної ситуації, що дозволяє комплексно оцінити причини виникнення і розвитку цієї ситуації. Інформація дозволяє вибрати оптимальне управлінське рішення, виходячи з конкретної ситуації, і здійснювати систематичний контроль за його виконанням.

Інформацію можна трактувати як сукупність відомостей, повідомлень, матеріалів, даних, що визначають міру потенційних знань менеджера про процеси, події чи явища в їхньому взаємозв'язку. В управлінській діяльності інформація являє собою сукупність потрібних відомостей і даних про стан керуючої і керованої систем, а також про стан навколишнього середовища.

Інформація необхідна для успішного проведення аналізу, планування, контролю, прийняття й організації виконання управлінських рішень. Вона виступає невід'ємним елементом ефективного управління організаційно-економічними процесами.

Суть управління в соціальній системі, в техніці, у живому організмі – цілеспрямована переробка інформації. Сьогодні інформація розглядається як один з найважливіших ресурсів розвитку суспільства поряд з матеріальними, енергетичними і людськими ресурсами.

Управління будь-якою соціально-економічною системою пов'язане з інформаційними процесами. Високоєфективна управлінська діяльність може здійснюватися не інакше, як на основі бездоганного інформаційного матеріалу, і власне управлінський процес завершується видачею нової інформації.

Інформація являє собою основу процесу управління, тому що саме інформація містить відомості, необхідні для оцінки ситуації й ухвалення управлінського рішення. Інформація служить вихідним матеріалом для теоретичної і практичної діяльності людини, тому її відсутність не дозволяє менеджеру діяти осмислено й аргументовано. У процесі роботи менеджер одержує визначені дані й інформацію. Це вказівки зверху, внутрішня інформація фірми й інформація, що надходить з навколишнього середовища.

Роль інформації неоднакова для різних етапів процесу управління. Так, при визначенні мети діяльності важливі такі елементи, як повнота інформації, її свіжість, корисність: чим більше відомостей використано, тим об'єктивніше вибирається мета.

При аналізі інформації і розробці рішень важливу роль відіграє можливість її обробки, що визначається, насамперед, формою представлення інформації.

Інформація як один з основних факторів здійснення управлінського процесу володіє деякими особливостями:

- виступаючи на визначеному етапі управління як продукт праці, на наступному етапі вона виступає як предмет праці (структурні підрозділи є як споживачами, так і джерелами інформації);
- інформація може довгостроково і багаторазово застосовуватися;
- при використанні інформація не втрачає своїх споживчих властивостей;
- інформація може бути представлена в різноманітних формах;
- корисність інформації визначається не тільки цінністю закладених у ній відомостей, але ще й умінням одержувача нею скористатися;
- інформація має властивість накопичуватися;
- інформація втрачає свої споживчі властивості з появою нових відомостей, тобто з часом морально застаріває;
- інформацію просто тиражувати і використовувати одночасно в декількох місцях у різних, навіть протилежних, цілях;
- виробництво інформації – складний і трудомісткий процес.

Будь-яке управління передбачає вплив на об'єкт управління, що здійснюється видачею управлінських команд, розроблених на основі аналізу наявної інформаційної характеристики ситуації. Осмислення інформації, що надходить, розрахунок найбільш вигідного рішення – це переробка інформації, при якій вихідна інформація (інформація стану) перетворюється в рішення

(командну інформацію). Таким чином, інформація є незамінною сировиною для вироблення будь-якого рішення, такою ж, як і будь-яка інша сировина, яку необхідно добути, переробити і поставити до закінчення терміну придатності тому, кому вона необхідна.

З позицій кібернетики управління – це наука про протікання інформаційних процесів. Таким чином, процес управління зводиться до роботи з інформацією, що використовується для прийняття рішень, необхідних для підтримки системи в стані упорядкованості і реалізації задач.

Фахівці-керівники під інформацією розуміють не всякі відомості про об'єкт управління, а лише прийняті, осмислені й оцінені як корисні для рішення тих чи інших задач. Розходження між даними й інформацією полягають у тому, що дані – це просто фактичний матеріал (сирі факти), а інформація – оброблені дані, представлені у формі, придатній для організації контролю й ухвалення рішення. З цієї точки зору дані, що містяться в звітах, таблицях чи у комп'ютерах, називаються інформацією тільки з того моменту, коли вони використовуються в процесі управління і починають використовуватися для досягнення мети. Інформація – це дані, у яких є споживач, який застосовує їх для активного впливу на систему, її регулювання і розвиток.

Інформація – це влада, і нерідко менеджери приховують або притримують її для посилення своїх позицій і підвищення статусу. У таких ситуаціях можуть виникнути непорозуміння і тертя між керівництвом і працівниками, коли перші починають спекулювати на питаннях, що зберігають у таємниці від підлеглих. З іншого боку, для оперативного рішення проблем, що нерідко виникають у процесі управлінської діяльності, менеджеру необхідно мати максимум даних і відомостей, якими володіють його підлегли.

Небезпечний також і надлишок інформації, що дезорієнтує людей.

Класифікація інформації важлива і необхідна як при аналізі існуючого в системі управління інформаційного обміну, так і при розробці нових управлінських структур. З її допомогою можна виявити підрозділи і ділянки, де мається надлишок чи недостача інформації, а також встановити раціональне співвідношення між плановою, координаційною, обліковою і контрольною інформацією.

Інформацію, що використовується в управлінні, класифікують:

- за характером, сферами виникнення і призначенням;
- змістовною ознакою;
- організаційною ознакою;
- функціональною ознакою;
- рівневою ознакою;
- періодичністю надходження;
- відношенням до процесу обробки;
- місцем виникнення (зовнішня і внутрішня інформація);
- типом зроблених нею змін (інформація, що інформує, що інструктує і мотивує);
- способами передачі (усно, поштою, телефоном, телетайпом, факсом, електронною поштою);
- характером носіїв (документована і недокументована).

За характером, сферами виникнення і призначенням інформацію поділяють на три великих класи: науково-технічну, обліково-статистичну й управлінську.

Науково-технічною інформацією є результати наукових досліджень, нові знання, відомості про винаходи, наукові дослідження, патенти, технічні новинки як своєї організації, так і партнерів і конкурентів.

Обліково-статистична інформація створюється як узагальнення даних про факти і явища, що відбулися, відбуваються чи можуть відбутися. Вона містить кількісні характеристики масових явищ і процесів. Використовується ця інформація як вхідна для прийняття рішень, оскільки вона дає представлення про фактичний стан виробничо-господарських і соціально-економічних процесів, про досягнуті темпи розвитку, отримані прибутки і витрати.

Управлінська інформація – сукупність відомостей про стан суб'єкта управління, об'єкта управління і зовнішнього ринкового середовища. Це інформація, необхідна для організації управління підприємством чи організацією. Вона, у свою чергу, класифікується за призначенням: планова, обліково-бухгалтерська, звітна, статистична, виробничо-оперативна, розпорядницька, довідкова, нормативна, облікова і позаоблікова інформація.

До управлінської відносять і економічну інформацію. Розрізняють такі основні її види:

- кон'юнктурна, що характеризує стан ринку: рівні цін на товари і послуги, курси валют, біржові котирування, рівень інфляції, величина дивідендів;
- комерційна, яка містить сукупність відомостей про попит та пропозицію, про ціни на товари і послуги та їх якість, про конкурентів, маркетингові дослідження;
- науково-технічна: досягнення в науці і техніці, “ноу-хау”, патенти, ліцензії;
- зовнішньоекономічна: обсяги імпорту/експорту, ціни, якість, конкуренція, вплив на внутрішній ринок;
- статистична: динаміка кількісних і якісних змін в економіці за визначений період часу;
- соціальна: зайнятість, кількість безробітних, професійна підготовка, розміри допомоги безробітним, ціни на споживчі товари.

Різні види економічної інформації виконують і різні ролі в системі управління. Так, планова і нормативна інформації пов'язані безпосередньо з виробництвом, а бухгалтерська, статистична й оперативно-технічна інформації є засобом зворотного зв'язку. У загальному обсязі економічної інформації питома вага інформації, що виконує функції прямого зв'язку, складає близько 25% і зворотного зв'язку – 75%.

За змістовною ознакою інформацію класифікують:

- за об'єктами відображення: трудові, матеріальні ресурси, засоби виробництва, фінанси;
- сферами: будівництво, транспорт, торгівля, освіта, наука, культура, охорона здоров'я і т.д.;
- ступенем обробки: первинна і вторинна інформація;
- формою представлення даних: кількісна й описова;

- кратністю використання: одноразова і дубльована;
- адресністю: передана і прийнята;
- типами відносин: економічна, соціальна, технічна, організаційна;
- ступенем відкритості: відкрита, службова, конфіденційна, комерційна таємниця (секретна).

За організаційною ознакою розрізняють:

- систематизовану інформацію: регламентовану за змістом показників, адресами, періодичністю (змінна, добова, тижнева, квартальна), термінами передачі, формами представлення, складом відправників і одержувачів;

- несистематизовану інформацію: епізодичну, обумовлену зовнішніми і внутрішніми подіями (поломки, аварії, затримки з постачанням сировини і матеріалів), а також випадкову і безадресну.

Функціональні ознаки класифікації. У залежності від того, які функції управлінського процесу забезпечує інформація, розрізняють:

- вихідну інформацію, що кладуть в основу планів і рішень;
- організаційну (координуючу), що використовується при реалізації рішень, виконанні конкретних організаційних дій;
- регулюючу – розпорядження, норми, правила, рекомендації;
- обліково-контрольну, яку одержують на завершальному етапі циклу управління.

Рівневі ознаки визначають напрямок інформаційних потоків:

- вертикальна інформація, що циркулює між суб'єктом управління (організаційна, регулююча) і об'єктом управління (звітна інформація);
- горизонтальна інформація забезпечує обмін між суміжними відділами, службами.

За періодичністю надходження розрізняють регулярну й епізодичну інформацію.

Регулярна інформація утворюється з планових і облікових даних. Вона буває:

- постійною, яка зберігає своє значення тривалий час (коди, шифри, плани рахунків);
- умовно-постійною, яка зберігає своє значення протягом визначеного періоду часу (нормативи, планові показники);
- перемінною, яка характеризує стан об'єкта на конкретний момент часу.

Епізодична інформація формується в міру необхідності (відомості про конкурентів, нестандартні ситуації в суміжних областях діяльності).

Стосовно процесу обробки розрізняють первинну і вторинну інформацію.

До первинної інформації відносять дані первинного обліку, обстежень, спостережень, опитувань, інвентаризації. Це відомості, зібрані вперше для конкретної мети. Основні труднощі при зборі первинних даних – значні витрати часу і засобів на її одержання.

Вторинна інформація – це первинна інформація, що пройшла визначену стадію обробки (звіти, відомості, аналітичні огляди), а також дані, уже кимось використані. Істотними недоліками вторинної інформації є те, що вона, як

правило, деякою мірою вже застаріла і не завжди містить саме ті відомості, що потрібні.

Важливою класифікаційною ознакою інформації є ступінь її відкритості/закритості. Ці ознаки управлінської інформації, на наш погляд, вимагають більш докладного висвітлення.

Проблема пошуку і збору необхідної зовнішньої інформації пов'язана, в першу чергу, із доступністю інформації, тобто з умовами і витратами на одержання тих чи інших відомостей. Ця проблема виникає найчастіше при необхідності збору інформації про конкурентів. Кожна організація, що працює в умовах ринку (читай – в умовах конкуренції), регулює ступінь відкритості/закритості інформації про свої цілі, плани, умови і результати своєї діяльності. Забезпечується таке регулювання організаційними заходами.

Численні дослідження і досвід показують, що співвідношення відкритої і закритої інформації, що циркулює в організації, складається на користь першої.

Звичайно за ступенем закритості управлінську інформацію підрозділяють на відкриту, службову, конфіденційну й інформацію, що складає комерційну таємницю.

Відкрита інформація. Як згадувалося вище, велику частину, близько 70%, даних і відомостей про організацію можна одержати з відкритих джерел (преса, реклама, інші канали і джерела). Іншими словами, основна частина необхідних відомостей, що є зовнішньою інформацією, може бути отримана з відкритих джерел без використання спеціальних заходів і істотних витрат.

Службова інформація. Приблизно 15% необхідних зовнішніх даних носять характер так званої службової інформації, призначеної тільки для ознайомлення співробітників своєї організації. Доступ до такої інформації і її охорона забезпечуються внутрішніми правилами організації документообігу, пропускною системою, системою розмежування доступу, вимогами по збереженню службової інформації, структурою і географічним розташуванням організації, системою управління персоналом, принципами оплати праці.

Конфіденційна інформація – відомості, повідомлення, що знаходяться у володінні, користуванні чи розпорядженні окремих юридичних і фізичних осіб і поширюються за їхнім бажанням. Близько 10% усієї необхідної зовнішньої інформації складають дані і відомості конфіденційного характеру. Такі відомості в повному обсязі доводяться до керівного складу й осіб, безпосередньо пов'язаних з використанням цієї інформації в процесі виконання своїх функціональних обов'язків.

Комерційна таємниця – найбільш закрита інформація. Вона складає тільки 5% необхідних відомостей, які добуваються з зовнішніх джерел. У відповідності зі ст. 30 Закону України «Про інформацію» комерційна таємниця – це відомості, пов'язані з виробничою, технологічною інформацією, управлінням фінансами й іншою діяльністю підприємств, що не є державною таємницею, розголошення яких може завдати шкоди інтересам підприємства. До комерційної таємниці також відносять банківську таємницю (відомості про операції, рахунки і внески клієнтів).

Ступінь відкритості власної інформації визначає керівництво фірми чи організації. Службова і конфіденційна інформація захищається нормативними

актами фірми, банку, підприємства (інструкції, угоди, умови контракту). За її розголошення передбачається адміністративна відповідальність.

На державному рівні інформація класифікується відповідними нормативними документами.

Як визначається ступінь закритості інформації? Звичайно підходять до цього важливого питання з точки зору можливого збитку від розголошення інформації.

Наприклад, у США на державному рівні закрита інформація класифікується, виходячи з таких підходів:

- конфіденційно – інформація, що може вплинути на міждержавні відносини;
- секретно – інформація, що може спричинити розрив дипломатичних відносин;
- цілком секретно – інформація, що може спровокувати війну.

2. Джерела і канали інформації

Будь-яка система, що виробляє повідомлення чи містить інформацію, може бути визначена як джерело інформації.

Джерелом науково-технічної інформації є науково-технічна література, патенти, проектно-конструкторська і технологічна документація.

Джерелом обліково-статистичної інформації служить діяльність адміністративно-господарських структур. Міститься (фіксується) така інформація в документах спеціальної форми і має періодичний характер.

Управлінська інформація виникає безпосередньо в процесі управління. Міститься вона, як правило, у першоджерелах і у вторинних джерелах інформації. Першоджерела – це договори, заявки, замовлення, інструкції, накази, розпорядження, рішення, інтерв'ю. Вторинні джерела інформації – це перероблена, інтерпретована, узагальнена чи супроводжувана коментарями первинна інформація.

Одержати управлінську інформацію можна також шляхом спостереження за діями працівників.

До планових джерел управлінської інформації відносять усі типи планів, що розробляються на підприємстві: стратегічні (перспективні), середньострокові (тактичні) і поточні (оперативні), а також нормативні матеріали, кошториси, цінники, проектні завдання.

Джерела управлінської інформації облікового характеру – це всі дані, що містять документи бухгалтерського, статистичного й оперативного обліку, всі види звітності і первинна облікова документація. Головна роль тут належить бухгалтерському обліку і звітності, де найбільш повно відбита господарська діяльність, її хід і результати. Особливістю бухгалтерської інформації є її висока точність, оскільки вона відбиває події, що відбулися. Оперативно-технічна інформація містить систему показників, що відображають стан об'єкта на визначену дату.

Позаоблікові джерела управлінської інформації – це документи, що регулюють господарську діяльність. До таких джерел відносять:

- офіційні документи, якими зобов'язано керуватися підприємство в процесі своєї діяльності (закони, укази, постанови уряду і місцевих органів

влади, накази вищих організацій, акти перевірок і ревізій, накази і розпорядження керівників підприємства);

- господарсько-правові документи (договори, угоди, рішення судових і арбітражних органів, рекламації);
- рішення загальних зборів колективу, ради трудового колективу;
- технічну і технологічну документацію;
- матеріали, що відносяться до сфери діяльності підприємства, отримані по радіо, телебаченню, з Інтер-нету, їхніх друкованих видань;
- матеріали спеціальних обстежень стану виробництва (хронометраж, виміри, фотографії);
- усну інформацію, отриману в ході спілкування з персоналом підприємства.

Планові і позаоблікові джерела управлінської інформації складають систему внутрішньої інформації підприємства.

Система зовнішньої інформації – це дані статистики, періодичних і спеціальних видань, конференцій, ділових зустрічей, агентурні дані, а також офіційні і господарсько-правові документи (позаоблікові джерела).

Джерелами первинної інформації є результати власних спостережень і досліджень, отримані шляхом опитувань (особистий, телефонний, поштовий, пресовий) чи вивченням матеріалів і документів.

Джерела вторинної інформації – це періодичні видання, книги і монографії, різні дослідницькі структури.

Як відзначалося вище, у залежності від характеру цілей діяльності виділяють стратегічні, тактичні і поточні рішення. Стратегічні (перспективні) рішення встановлюють основні шляхи розвитку об'єкта управління на тривалий період, впливають на долю організації, її розвиток і життєздатність. Розробляючи тактичні (найближчі) рішення, вибирають найкращі засоби для досягнення цілей. Поточні (оперативні) рішення спрямовані на досягнення найближчих цілей: забезпечення просування вперед в оптимальних умовах, уникаючи перешкод і максимально скорочуючи шлях.

Для обґрунтованого ухвалення рішення кожного рівня необхідна відповідна інформація про стан і тенденції зміни зовнішнього середовища організації. Збір зовнішньої інформації починається з визначення сфер спостереження (сфер інтересів).

Навколишній світ змінюється з такою швидкістю, що викликає збільшення числа стратегічних рішень і їх складність. Крім того, з цієї ж причини прогнозувати наслідки таких рішень усе важче, а ціна помилки постійно зростає. Тому для надійного інформаційного забезпечення стратегічних рішень визначають три сфери спостереження:

- безпосередня, яка містить у собі все, що прямо пов'язано з діяльністю організації (посередники, постачальники, споживачі, конкуренти, технології);
- сфера впливу, що містить у собі все, що може вплинути на дії організації;
- сфера інтересів, що включає напрямки діяльності, якими організація поки не займається, але може зайнятися в майбутньому, а також ті сфери діяльності, що ожуть вторгнутися в основну сферу діяльності організації.

Доцільність такого розподілу сфер спостереження (збору інформації) полягає у тому, що в полі зору знаходяться сфери, де можна знайти найбільш сприятливі можливості і звідки можна чекати найбільшої небезпеки. Дотримується очевидне правило: чим більше цілі віддалені за часом, тим ширше повинно бути поле зору (сфера інтересів).

Тактичні рішення спрямовані на вибір найкращих засобів досягнення цілей, що пов'язано зі спостереженням за станом навколишнього середовища і своєчасним виявленням його змін, у першу чергу факторів, зміна яких може викликати середньостроковий вплив на діяльність організації.

Для прийняття оперативних рішень потрібна свіжа, точна, надійна і цілеспрямована інформація про стан навколишнього середовища, оскільки йдеться про максимально швидке, без найменшого зволікання, реагування.

Сфера спостереження для одержання зовнішньої інформації в цьому випадку – найближче оточення організації, за яким спостерігають постійно і з підвищеною увагою.

Сфери спостереження визначаються відповідно до прийнятих рішень, причому деякі з них можуть використовуватися незалежно від того, для якого виду рішення (стратегічного, тактичного чи оперативного) збирається інформація. Більше того, зібрана інформація може бути використана для вироблення рішення такого типу, для якого вона спочатку не призначалася. Тому всі джерела зовнішньої інформації доцільно згрупувати в такий спосіб:

- «законодавство» – вся інформація з законодавства, що торкається діяльності організації, а також інформація про діяльність органів, що розробляють і приймають нові законодавчі положення;
- «конкуренти» – вся інформація з реальних і потенційних конкурентів організації;
- «ринок» – уся ринкова інформація, запити, смаки і переваги споживачів, канали збуту, рівні цін, курси валют, біржові котирування, попит, пропозиція;
- «ресурси» – вся інформація з матеріально-технічних ресурсів, необхідних для нормальної діяльності організації (фінанси, сировина, устаткування, робоча сила);
- «технології» – вся інформація з виробництва і споживання товарів чи послуг (або їхніх замінників), аналогічних тим, що виробляє організація;
- «загальні тенденції» – політична, економічна, соціальна, демографічна, екологічна й інша інформація, що так чи інакше може вплинути на умови діяльності організації.

Кожна група джерел може дати інформацію для ухвалення рішення будь-якого рівня. Усе залежить від того, який зміст інформації, які зміни в зовнішньому середовищі вона викликає, як вплине на досягнення цілей організації.

Каналом інформації називають цілеспрямований рух інформації від джерел до споживачів (користувачів). Основні вимоги до організації каналів внутрішньої інформації:

- усунення дублювання інформації;
- мінімізація маршрутів її проходження;
- адресність потоків інформації.

Найбільш уживаними каналами поширення інформації є пошта, телефон, комп'ютерні мережі, радіозв'язок, телебачення, телетайп, телекс і телефакс.

Пошта охоплює близько 60-80% обсягу світової інформації завдяки таким її достоїнствам, як надійність і можливість одночасного пересилання великих обсягів. Недоліки: односпрямованість, повільність, можливі непоправні втрати.

Телефон має такі достоїнства, як висока захищеність, оперативність, комфортабельність, мобільність. Недолік: низька швидкість передачі інформації.

Інтернет, електронна пошта, комп'ютерні мережі широко поширені завдяки високій швидкості і надійності передачі великих обсягів інформації різного виду, а також у зв'язку з масовою комп'ютеризацією фірм і організацій. Недоліки: висока вартість, займає телефонну лінію.

Радіозв'язок дозволяє охопити великі аудиторії на великих відстанях, ефективний засіб реклами. Недоліки: висока вартість, відсутність зворотного зв'язку, невисока швидкість передачі.

Телебачення дозволяє охопити аудіовізуальною інформацією великі аудиторії на великих відстанях, ефективний засіб реклами. Недоліки: висока вартість (приблизно в 10 разів вище, ніж радіозв'язок), відсутність зворотного зв'язку, а також те, що підготовка інформаційних матеріалів вимагає високого професіоналізму.

Телетайп – телеграф, що приймає і передає інформацію в літерно-цифровому режимі. Надійний, не займає телефонну лінію, вартість у 2-3 рази нижче, ніж при передачі інформації з телефаксу, можливість передачі фінансових і юридичних документів. Швидкість передачі інформації невисока.

Телекс – міжнародна мережа абонентського телеграфування, обладнана автоматичними телеграфними станціями (телетайп із латинським шрифтом). Характеристики аналогічні характеристикам телетайпу.

Телефакс відтворює форму переданого документа. Швидкість передачі невисока. Недоліки: займає телефонну лінію, використання обходиться в 2-3 рази дорожче телекса.

Головне в роботі з інформацією – правильна організація її використання.

Носії інформації. Найчастіше до категорії носіїв інформації відносять людей, документи, технічні засоби і зразки продукції.

Люди – найбільш цінне джерело інформації. Це всі категорії працівників будь-якої організації і просто покупці, споживачі, відвідувачі і місцеві жителі. Особливо цінними джерелами є торгові представники, які працюють у різних регіонах чи країнах. Вони постійно контактують із клієнтами, агентами інших організацій. Як правило, добре інформовані агенти з постачання, що також відвідують різні організації. Працівники бухгалтерії мають достовірну інформацію про фінансове становище постачальників і клієнтів, а оскільки вони мають зв'язки в ділових колах, то можуть одержати інформацію і про конкурентів. Фахівці відділу досліджень і розробок відслідковують відкриття і технічні новинки у своїй сфері діяльності і мають у своєму розпорядженні точну і свіжу інформацію.

Документи – це найбільш розповсюджена форма носіїв інформації. До цього виду носіїв відносяться законодавчі й інші нормативні акти, періодична преса, звіти фірм за підсумками діяльності за визначений період, балансові звіти, систематизована інформація статистичних органів, торговельних палат,

кредитно- довідкових, аудиторських та інших спеціалізованих фірм, каталоги товарів і послуг, рекламні проспекти, ділове листування, довідки, накази, описи, анотації. Важливо підкреслити, що передача інформації в письмовому вигляді скорочує час на її сприйняття, знижує імовірність її неправильного розуміння, дозволяє зосередитися на визначених питаннях, зрозуміти формулювання, терміни і визначення. Звичайно встановлюються стандартні форми (бланки, анкети) для передачі інформації, що дозволяє заощаджувати час при її обробці як відправнику інформації, так і одержувачу. Однак будь-яка стандартна форма страждає відсутністю гнучкості, оскільки в ній точно визначено, яку інформацію і в якому вигляді передавати.

Технічні засоби – пристрої, за допомогою яких знімається, копіюється, прослухується, записується і передається інформація. Це кіно- і фотокамери, сканери, магнітофони, диктофони, прикінцеві пристрої комп'ютерів, телевізійної і радіоапаратури.

Промислові зразки – продукти виробництва підприємства. Вони концентрують у собі одночасно конструктивну, технологічну, споживчу й іншу інформацію.

Невпевненість і чутки – ґрунт, на якому виникає нервозність і конфлікти в колективі.

Чутки – специфічний неформальний канал і одночасно носій управлінської інформації. Це форма між – особистісної комунікації, що має ряд істотних особливостей і достоїнств. Чутки являють собою продукт творчості персоналу підприємства, що намагається пояснити складну, емоційно значиму для нього ситуацію у випадку відсутності чи недостатчі офіційних відомостей. Переходячи від одного співробітника до іншого, вихідна версія доповнюється і коригується доти, поки не набуде такого вигляду, розуміння і зміст якого в цілому влаштовують більшість. Вірогідність остаточного варіанта залежить як від істинності вихідного, так і від потреб і очікувань колективу і може коливатися від 0 до 80-90%.

В основному люди схильні вважати, що чутки виходять із джерел, які заслуговують на довіру, і досвідчені керівники нерідко використовують цю обставину для поширення відомостей, що через різні причини не можуть бути оголошені офіційно. Однак при цьому варто мати на увазі, що довіру людей до чуток використовують і учасники виробничих конфліктів, намагаючись такими методами поповнити лави своїх прихильників.

3. Вимоги до інформаційного забезпечення

Професійно і вчасно зібрана й оброблена управлінська інформація в ідеалі повинна:

- підказувати менеджеру, коли варто прийняти те чи інше рішення;
- вказувати, як це краще зробити;
- забезпечувати сигнали про необхідність діяти.

Інформація є цінною тільки тоді, коли вона може використовуватися, якщо ж вона не служить для ухвалення рішення, то вона є безпредметною. Іншими словами, суть інформації складають тільки ті дані, що зменшують невизначеність у подіях, які цікавлять менеджера. На практиці нерідко проблемою стає не недостатність, а надлишок інформації. Менеджер звичайно

звертає увагу на набагато більший обсяг інформації, ніж дійсно необхідний йому для ухвалення обґрунтованого рішення. Вся інформація, що відноситься до конкретного розглянутого питання, називається релевантною. Інформація має таку ж цінність, як і питання, на яке вона відповідає.

Збирати треба лише ту інформацію, яка виявиться корисною для прийняття майбутніх рішень, тому для одержання належної зовнішньої інформації необхідно ретельно вибирати сфери спостереження, обумовлені насущними потребами, тобто поставленими цілями. Таким чином, менеджера повинна цікавити в першу чергу релевантна інформація.

Численні дослідження показують, що реально менеджер може розраховувати на розуміння своїм заступником лише 60% інформації, яку він намагається йому передати, в свою чергу, підлеглий заступника також зрозуміє не більше 60% отриманої інформації. Якщо керівництво організації складається з п'яти рівнів, то на самий нижчий дійде лише 13% змісту первісного розпорядження. Тому при проектуванні і розробці інформаційної системи варто враховувати такі фактори:

- здібності, звички, рівень освіти, емоційність працівників апарату управління;
- інтерпретація інформаційного повідомлення відправником і інтерпретація його одержувачем, що можуть істотно відрізнятись;
- міжособистісні відносини, що нерідко бувають складними, упередженими чи неясними;
- стан системи комунікацій між підсистемами (недостатність інформації, труднощі її сприйняття і тлумачення, суперечливість повідомлень);
- стан контактів із зовнішнім середовищем організації (неясні, перекручені чи помилкові повідомлення);
- політика вищого керівництва (вона може бути малозрозумілою, а тому невірно витлумаченою).

Для того, щоб інформація ефективно виконувала свою роль в управлінні, вона повинна відповідати таким вимогам, як точність, періодичність надходження, своєчасність (оперативність), повнота (достатність), важливість (корисність), зрозумілість, свіжість, порівнянність, конфіденційність і готовність до використання.

Точність інформації означає, що вона повинна адекватно відобразити процес функціонування системи. Слова і терміни, що використовують для характеристики показників, повинні бути однозначними і не допускати різного тлумачення.

Періодичність надходження інформації полягає в тому, що вона вчасно надходить до споживача. Інформація повинна надійти раніше, ніж змінилася ситуація, яку вона описує, інакше вона втратить своє значення. Відносно постійно циркулюючої інформації повинні бути передбачені такі терміни просування її, що дають користувачу час, необхідний для її обробки, осмислення й ухвалення рішення. Терміни надходження інформації в управляючу систему повинні бути погоджені за часом з циклом управління і забезпечувати, в разі потреби, можливість оперативного втручання в роботу системи.

Своєчасність (оперативність) надходження управлінської інформації полягає в її здатності задовольнити потреби користувача в потрібний момент і до визначеного терміну, щоб забезпечити ухвалення оптимального рішення.

Повнота (достатність) інформації означає, що кількість інформації повинна бути мінімальною, але достатньою для оцінки ситуації, вибору лінії поведінки й ухвалення рішення на визначеному рівні управління.

Важливість (корисність) інформації полягає в тому, що вона створює вигідні умови для ухвалення управлінського рішення й одержання ефективного результату. Це значить, що в потоку інформаційних повідомлень не повинно бути даних, які не потрібні для рішення задач чи взагалі для даного рівня управління (надлишкова чи бюрократична інформація). Корисність інформації проявляється лише при її споживанні і залежить не тільки від цінності закладених у ній даних і ідей, але і від уміння одержувача нею користуватися.

Зрозумілість інформації (доступність для розуміння) забезпечується представленням її в ясній для розуміння формі: вона відбиває суть питання, викладена чітко, без зайвих деталей, правильно перекладена з іноземної мови.

Свіжість інформації – мінімальний термін між моментом виникнення інформації і надходженням її до користувача.

Порівнянність інформації – можливість порівняння показників інформаційного повідомлення з даними з інших джерел (фірми, регіони, держави). Забезпечується шляхом встановлення визначених стандартів.

Конфіденційність інформації забезпечується шляхом визначення для кожного документа змісту і характеру інформації, що міститься в ньому, контролем за її поширенням серед користувачів, суворим обліком і збереженням.

Готовність до використання інформації полягає в тому, що інформація повинна представлятися в такому вигляді, що не вимагає її додаткової обробки і не ускладнить процес ухвалення рішення.

Інформація, що задовольняє всім перерахованим вимогам, забезпечить нормальне функціонування системи управління. Крім того, для нормального функціонування системи управління повинні бути розроблені, погоджені і затверджені норми і правила оформлення, прийому, передачі, обробки і використання управлінської інформації, що циркулює в системі.

В усіх випадках досягти кращого розуміння підлеглими вказівок і розпоряджень менеджера допомагає добре налагоджений зворотний зв'язок – перевірка правильності сприйняття отриманої інформації (сигнал, що направляється одержувачем інформації відправнику, у якому підтверджується факт отримання повідомлення і характеризується ступінь розуміння чи нерозуміння інформації, що міститься в ньому). В ідеалі зворотний зв'язок повинен бути заздалегідь запланованим, оптимальним за формою і встановлюватися без зволікання. Відправник інформації, як правило, завжди очікує, що одержувач якимось чином відреагує на неї і повідомить йому про свою реакцію.

При передачі усної інформації сигналами усвідомленого зворотного зв'язку можуть бути уточнення, перефразовування чи вираження почуттів. Стійкий зворотний зв'язок дозволяє істотно підвищити надійність обміну інформацією, уникнути втрат і перешкод, що спотворюють її зміст.

4. Операції, які проводяться з управлінською інформацією

Управлінська інформація, що циркулює в апараті управління, як організаційний ресурс має визначені особливості.

До загальних особливостей, властивих також і іншим ресурсам, належить об'єктивна необхідність інформації, її змістовність, обмеженість, вартість, життєвий цикл, транспортабельність.

Специфічними особливостями управлінської інформації є її унікальність, неконтрольованість обсягу, здатність до тиражування і збільшення, подільність, неможливість існування без матеріального носія.

З урахуванням усіх цих особливостей управлінської інформації її піддають ряду операцій, таких як передача, перетворення, обробка, оцінка, використання, збереження і знищення.

Передача інформації – це переміщення її за допомогою яких-небудь каналів зв'язку від джерела (місця збереження) до споживача. Основні принципи передачі інформації – доставка найкоротшим шляхом, з мінімальними витратами часу і сил.

Перетворення інформації передбачає аналітичне вивчення її змісту і перетворення в іншу форму з метою надання цій інформації вигляду, зручного для подальшого використання.

Обробка інформації – сукупність різних дій, проведених з наявною інформацією, що приводять до зміни її вигляду чи характеру подачі.

Оцінка інформації – періодичне визначення наукової і практичної цінності інформації (яка з часом може змінюватися в той чи інший бік) для виявлення придатності до використання в майбутньому.

Суть збереження інформації полягає у передачі її в часі з забезпеченням незмінності стану носія.

Знищення інформації необхідно у випадках її застарівання чи надмірності. Рішення про знищення інформації приймається з урахуванням таких суперечливих факторів:

- збереження інформації, що втратила своє значення, пов'язане з зайвими витратами і ускладнює пошук потрібної інформації;
- передчасне знищення необхідних даних може негативно позначитися на роботі організації.

Перераховані вище операції здійснюються з інформацією в процесі функціонування інформаційних систем. Інформаційна система являє собою сукупність носіїв, каналів переміщення, технічних засобів збору, обробки, нагромадження і збереження інформації.

Важливим показником ефективності роботи організації є якість, кількість і швидкість обробки і передачі інформації, що циркулює на всіх рівнях управління.

Аналіз діяльності різних організацій і фірм показує, що співвідношення рутинної роботи (операцій, що піддаються формалізації) і творчої роботи в апараті управління складається таким чином, що творча робота за витратами часу і засобів складає значно меншу частину.

5. Вимоги до поширення і захисту управлінської інформації

Ефективне функціонування системи управління можливе тільки за умови своєчасного надходження в неї необхідної інформації. Навіть отримана вчасно часткова інформація набагато корисніше повної і правильно оформленої, але отриманої з запізненням.

Інформація, яка пройшла обробку з точки зору її важливості, точності і надійності, повинна бути вчасно поширена серед споживачів (відповідних осіб і відділів). До споживачів управлінської інформації відносяться:

- усі менеджери, які приймають рішення;
- усі менеджери, які інформують і інструктують підлеглих;
- усі працівники апарату управління;
- зовнішні органи, що мають право на одержання інформації;
- засновники і власники акцій організації.

Внутрішня інформація представляється, як правило, у формі регулярних звітів.

У залежності від звітного періоду це можуть бути:

- щоденні аналізи збитків і доходів, статистика ефективності праці, аналіз використання робочого часу, отримані замовлення;
- щотижневі звіти (аналіз виконаних робіт, контроль і аналіз планів і проектів);
- щомісячні звіти про діяльність підрозділів, про запаси сировини, збут, інвестиційні проекти, рахунки доходів і витрат, балансові звіти;
- щоквартальні, піврічні і річні звіти (рахунок доходів і витрат, балансовий звіт, джерела і використання фондів, результати роботи структурних підрозділів).

Ступінь деталізації і форма представлення інформації залежать від адресата (споживача). Вимоги до обсягу інформації розробляються відповідно до змісту виконуваної роботи і рівня управління: чим вище посада, тим більш узагальненою повинна бути інформація, що надходить.

Варто дотримуватися принципу знати тільки необхідне: незалежно від становища співробітника в організації, він повинен одержувати тільки ту інформацію, яка йому необхідна для виконання своїх обов'язків.

Правила поширення інформації повинні забезпечувати, з одного боку, надання тільки необхідної для виконання відповідних функцій інформації, з іншого боку – не відмовляти в необхідній інформації тим, кому вона потрібна.

Основними перешкодами при обміні управлінською інформацією найчастіше бувають:

- різний статус, становище відправника й одержувача, їхнє упереджене ставлення один до одного чи до змісту повідомлення;
- відсутність у одержувача інтересу до інформації, нерозуміння її важливості;
- розходження в розумінні символів і термінів, за допомогою яких відбувається інформаційний обмін;
- фізичні і психологічні фактори (погана пам'ять, стомлення, імпульсивність, неухважність, зайва емоційність, нетерплячість, забігання вперед, недослуховування до кінця, постійне коментування почутого).

Процес обміну інформацією значно полегшує стислість, ясність, недвозначність повідомлень, у якій би формі вони не передавалися.

Надійності інформаційного обміну сприяє постійний контроль за її змістом, способами передачі і прийому, використання паралельних інформаційних каналів, а також дублювання усної інформації письмовою.

Створена в будь-якій організації система інформації неминуче призведе до нагромадження інформації про конкурентів. Важливий момент: якщо організація працює відповідно до етичних норм бізнесу, це зовсім не значить, що і всі конкуренти дотримуються таких же принципів. Конкуренти можуть здійснювати реальні і рішучі дії з метою одержання конфіденційної інформації. Значить, інформацію необхідно охороняти. Підхід до розробки заходів безпеки повинен будуватися на припущенні самого гіршого з боку конкурентів.

При розробці інформаційних структур організації варто передбачити ефективний доступ до інформації й одночасно її надійний захист.

Перш ніж розробляти систему заходів для захисту інформації, варто одержати відповіді на такі питання:

- які відомості не можна ховати, захищати від доступу до них (від кого?);
- які відомості не вигідно ховати (чому?);
- які відомості підлягають охороні (ким і від кого?).

Відомості, які не можна захищати від доступу до них. Відповідь на це питання дає постанова Кабінету Міністрів України про перелік відомостей, що не можуть складати комерційну таємницю. Претендувати на ознайомлення з цими відомостями можуть у межах своєї компетенції: прокурор, у випадках, передбачених законом; правоохоронні органи при порушенні кримінальної справи; податкові служби; аудиторські організації (на прохання власників фірм); профспілки; державні установи; екологічні організації; підприємства і приватні особи, що вступають в угоду.

Відомості, які не вигідно приховувати самій організації. Насамперед, це рекламна інформація. Однак її поширення має не тільки позитивний, але і негативний бік, оскільки вона допомагає злочинцям вийти на об'єкт майбутнього зазіхання, вивчити його слабкі сторони (недоліки в системі охорони продукції, нових технологій, розробок, уразливі з точки зору закону види діяльності) і прийняти рішення, яким шляхом отримати свою вигоду. Реклама також істотно полегшує роботу конкурентів по вивченню супротивника.

Охороні підлягають відомості, що являють собою господарську, комерційну цінність, розголошення яких може завдати шкоди інтересам підприємства, і на них не поширюється законний доступ третіх осіб. Захисту підлягає не вся інформація, а тільки та, котра являє цінність для підприємства. При визначенні цінності інформації критерієм служить такий показник, як корисність даних і відомостей.

Основними заходами, що сприяють захисту інформації, є режимні заходи, тобто спеціальні заходи, спрямовані на запобігання витоку важливих відомостей.

6. Як охороняти комерційну таємницю організації

Проблему комерційної безпеки організації доцільно розкласти на такі складові:

- визначення переліку відомостей, що складають комерційну таємницю;

- виявлення каналів можливого витоку важливої і цінної інформації;
- вивчення можливих шляхів і способів видобутку важливих відомостей конкурентами;
- розробка організаційних заходів щодо запобігання витоку важливої і цінної інформації.

Відомості, що становлять комерційну таємницю. Відповідно до закону, до комерційної таємниці відносять відомості, розголошення яких може завдати шкоди інтересам підприємства. Вище згадувалося, що такого роду відомості складають приблизно 5% інформації, що циркулює в організації. Це найбільш важлива і цінна інформація. Оскільки розробка і постійне дотримання заходів захисту інформації вимагають значних витрат, то, насамперед, необхідно визначити перелік відомостей, що можуть складати комерційну таємницю.

Звичайно до комерційної таємниці належать такі дані і відомості:

- кількісні показники випуску товарів (послуг);
- форми і методи збуту товарів і послуг;
- продуктивність праці і витрати виробництва;
- технологія виробництва і її модифікація;
- цінова і збутова політика;
- порівняльні характеристики власного асортименту і товарів конкурентів;
- виробничі, комерційні і фінансово-кредитні відносини з партнерами;
- плани організації по розширенню, зміні, диверсифікації чи згортанню виробництва;
- факти ведення комерційних переговорів;
- результати і плани науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт;
- перспективні методи управління;
- відомості, які можуть бути використані, щоб зашкодити репутації організації;
- відомості про плинність кадрів, про провідних спеціалістів, про співробітників, що працюють за сумісництвом в інших організаціях;
- відомості про наявність сил, можливостей і умов для захисту комерційної таємниці.

Основні канали витоку інформації. Втрата важливої і цінної інформації найчастіше відбувається по таких каналах:

- участь у переговорах, спільна діяльність з іншими фірмами;
- офіційні документи, рекламні матеріали, публікації в пресі, виступи представників організації на нарадах, конференціях, на телебаченні і радіо;
- сторонні спостерігачі (консультанти, експерти, візитери, стажисти, екскурсії);
- місця нагромадження інформації (комп'ютери, архіви, сміття);
- бесіди на виробничі теми за межами організації;
- скривджені співробітники організації;
- забуті пенсіонери організації;
- центри розподілу інформації (секретарі, технічний персонал, телефонні комутатори).

Шляхи і способи видобутку важливих відомостей конкурентами. Численні спостереження і розслідування випадків витоку комерційної інформації, важливих і цінних відомостей дозволили виділити п'ять основних шляхів отримання інформації про конкурентів:

- підкуп, шантаж, переманювання співробітників організації, якою цікавляться, впровадження в неї своїх агентів;
- вивідування даних у співробітників організації, якою цікавляться, в ході різних бесід, дискусій, опитувань;
- проникнення в комп'ютерні мережі і бази даних;
- викрадення важливих і цінних документів;
- підслуховування телефонних переговорів.

Таким чином, перелік найбільш ефективних і розповсюджених методів і способів збору інформації про конкурентів виглядає так:

- збір відкритих інформаційних матеріалів;
- ознайомлення з матеріалами, документами, зразками продукції;
- візуальне і технічне спостереження;
- бесіди зі співробітниками досліджуваної організації при особистих зустрічах;
- нав'язування дискусій з проблем, що цікавлять, у ході нарад, конференцій, переговорів;
- розсилання на адресу організацій і їхніх провідних співробітників різного роду опитувальників і анкет;
- фальшиві пропозиції роботи на привабливих умовах фахівцям фірми, якою цікавляться;
- зманювання робітників та службовців конкурента для одержання інформації;
- підкуп співробітників, що володіють потрібною інформацією;
- приватне переписування вчених, наукових і дослідницьких центрів із провідними спеціалістами організації;
- прослуховування телефонних розмов;
- викрадення документів і інших джерел інформації;
- вивчення безлічі різних джерел інформації, що містять фрагменти необхідних відомостей.

Заходи щодо запобігання витоку важливої і цінної інформації. З наведених вище даних видно, що найважливішою ланкою в забезпеченні схоронності комерційної таємниці є співробітники організації. Встановлено, що збереження комерційної таємниці організації на 80% залежить від правильного добору, розміщення і виховання кадрів, а основним напрямком діяльності по збереженню комерційної таємниці є стабільність персоналу організації.

Оберігати інформацію від витоку повинні всі співробітники організації, починаючи з самого вищого керівництва і закінчуючи рядовими співробітниками.

Японські фірми, наприклад, розробляють кодекси (правила службової поведінки), де містяться статті, що забороняють їх співробітникам:

- передавати стороннім особам відомості, які містять комерційну таємницю;
- укладати угоди, що можуть підірвати довіру до фірми з боку клієнтів;

- давати і брати хабара;
 - навмисно завдавати економічної шкоди;
 - влаштовуватися без санкції керівництва на роботу за сумісництвом.
- Рекомендації як надійно захистити інформацію від витоку:
- створювати матеріальні і моральні стимули, що спонукають персонал до сумлінної, чесної і творчої роботи;
 - забезпечувати довгострокову роботу співробітників в організації, боротися з плинністю кадрів;
 - залучати співробітників до вироблення управлінських рішень;
 - створювати умови для службового зростання і просувати на керівні посади найбільш достойних працівників;
 - розставляти людей відповідно до їх здібностей;
 - спостерігати за новими працівниками;
 - організувати надійну, ефективну і жорстку систему контролю за дотриманням норм і правил захисту інформації;
 - конструктивно вирішувати конфліктні ситуації;
 - створити гнучку систему звільнення кадрів, яка не травмує людей;
 - обмежити місця прийому відвідувачів і постійно їх супроводжувати;
 - обмежити кількість стажистів і тимчасових співробітників;
 - знищувати всі документи, як тільки вони стали непотрібними;
 - кодувати чи захищати паролем дані в комп'ютерах;
 - контролювати доступ до комп'ютерів;
 - періодично копіювати цінну інформацію і зберігати її в надійному місці;
 - обмежити обсяг вихідної інформації до необхідного мінімуму;
 - поруч із справжньою інформацією розміщати неправдиву;
 - розріджувати справжню інформацію, давати її частинами або в загальному вигляді;
 - збільшувати обсяг інформації за рахунок надмірних, непотрібних або помилкових даних;
 - телефон, електронну пошту використовувати з застосуванням відповідних організаційних і технічних заходів захисту;
 - замикати на ключ усі важливі документи наприкінці робочого дня.

Заходи, що рекомендуються, особливо якщо вони застосовуються комплексно, досить ефективні, однак варто пам'ятати, що велика частина важливої інформації потрапляє до конкурентів через ненавченість чи недбалість персоналу. Необхідно регулярно і наполегливо повторювати всім працівникам організації ці елементарні вимоги і заходи інформаційної безпеки доти, поки вони не стануть природними діями, які працівник виконує автоматично, не задумуючись.

Домогтися цього непросто, потрібні значні зусилля, особливо на початковому етапі.

ТЕМА 10. Робота керівника з документами

1. Види управлінської документації.
2. Робота з вхідними документами.

3. Робота з внутрішніми та вихідними документами.

4. Робота з документами по кадрах.

1. Види управлінської документації

Встановлено, що менеджер витрачає на роботу з документами від 15 до 40% свого робочого часу, у тому числі 5-10% – на складання й оформлення документів різного призначення. Багатьом керівникам доводиться розглядати до 150-200 документів за день.

Раціональна робота з документами дозволяє звільнити менеджера від виконання рутинних операцій, скоротити витрати часу на обробку документів, підвищити відповідальність працівників апарату управління, поліпшити інформаційне забезпечення, якість управлінських рішень і їх оперативність. Перевірте, наскільки грамотно і раціонально Ви працюєте зі службовою документацією.

Робота менеджера з документами ведеться за такими напрямками:

- складання й оформлення організаційно-розпорядницьких документів;
- розгляд вхідних документів;
- розгляд внутрішніх і вихідних документів;
- робота з документами по кадрах.

З наказом знайомлять усіх зазначених у ньому осіб, які розписуються на одному екземплярі.

Організаційно-розпорядницькі документи становлять основу документального забезпечення діяльності менеджера. До них належать постанови, розпорядження, накази, вказівки, рішення, акти, протоколи, доповіді, довідки, службові і пояснювальні записки, положення, статuti, інструкції, відомості, огляди, листи, договори, плани, звіти, списки.

З точки зору застосування в управлінні розрізняють: офіційні документи, власні, оригінали, оригінали офіційних документів, дублікати і копії, виписки з офіційних документів.

Для оформлення організаційно-розпорядницьких документів використовують офіційні бланки – стандартні аркуші паперу з наявною на них постійною інформацією і місцем для перемінної інформації.

Наводимо перелік найбільш часто використовуваних організаційно-розпорядницьких документів, їхнє призначення, зміст і порядок складання.

АКТ – офіційний документ, складений групою службових осіб для підтвердження виявлених фактів.

АНКЕТА – форма представлення уніфікованого тексту, де характеризується один об'єкт за визначеними ознаками. Постійна інформація представлена у вигляді назви показників, а перемінна – у формі однозначних відповідей.

ВИПISKA З ОФІЦІЙНОГО ДОКУМЕНТА – копія офіційного документа, що відтворює його частини і завірена за встановленим порядком.

ВКАЗІВКА – правовий акт, виданий органом державного управління, адміністрацією підприємства, найчастіше з питань методичного характеру, а також пов'язаний з організацією виконання наказів, інструкцій та інших актів цього органу управління.

ВЛАСНИЙ ДОКУМЕНТ – офіційний документ, який засвідчує особу і її права, обов'язки, службове чи цивільне становище. Він може містити відомості біографічного характеру (диплом, паспорт, свідоцтво, посвідчення, характеристика, анкета).

ДОВІДКИ бувають службового й особистого характеру. Службова довідка оформляється за вказівкою чи запитом вищого органу чи керівника. Особиста довідка оформляється на бланку.

ДОКУМЕНТ власного походження створює особа поза сферою службової діяльності чи виконання цивільних обов'язків (заява, скарга, звернення до керівника чи депутата).

ДОПОВІДНА ЗАПИСКА інформує менеджера про явища чи факти, що мали місце, про виконану роботу, ситуацію. Подається як з ініціативи автора, так і за вказівкою менеджера. Ініціативна доповідна записка складається з метою змусити адресата прийняти визначене рішення.

Інформаційна доповідна записка інформує менеджера про хід чи розвиток визначеного процесу, загальний характер якого менеджеру відомий.

Звітна доповідна записка інформує менеджера про завершення робіт чи хід виконання вказівок, рекомендацій, планів.

ДУБЛІКАТ ДОКУМЕНТА – вторинний екземпляр офіційного документа, що має юридичну силу оригіналу.

КОПІЯ ДОКУМЕНТА відтворює інформацію іншого документа і всі його зовнішні ознаки або їх частини. Зовнішні ознаки – ознаки, що характеризують спосіб фіксування інформації, носій, фізичний стан і розміри документа, елементи його правового, діловодного і художнього оформлення.

ЛИСТ – один з основних способів зв'язку між громадянами, організаціями, фірмами. У тексті розглядається одне питання, і складатися він повинен із двох логічно пов'язаних частин. У першій частині викладаються факти, дії, причини, що послужили підставою для написання листа, а також посилення на документи, де ці факти і причини викладені. В другій частині викладаються висновки, пропозиції, прохання, рішення.

НАКАЗ – основний вид розпорядницького впливу. Він видається керівником організації, який діє на основі єдиноначальності. Накази видаються з питань створення організацій, їх ліквідації, перейменування, зміни масштабів діяльності організації чи структурного підрозділу, утвердження чи зміни положень, інструкцій, правил, планів, структури, призначення, переміщення, звільнення чи прийому працівників.

Накази з загальних питань видаються з метою виконання директивних вказівок вищих органів з ініціативи керівника.

Наказами по кадрах оформляють призначення, переміщення, звільнення, заохочення і стягнення.

Наказ набирає чинності з моменту його підписання (деякі пункти можуть мати інші терміни).

З наказом знайомлять усіх зазначених у ньому осіб, що розписуються на одному екземплярі.

ОРИГІНАЛ – документ, що містить відповідні дійсності відомості про час і місце його створення і/чи автора.

ОРИГІНАЛ ОФІЦІЙНОГО ДОКУМЕНТА – перший чи єдиний екземпляр документа.

ОФІЦІЙНИЙ ДОКУМЕНТ – документ, створений організацією чи посадовою особою й оформлений у встановленому порядку.

ПЛАН фіксує дії чи заходи щодо виконання, послідовність, обсяг, термін виконання, виконавців і відомості про виконання. По кожному пункту вказується виконавець і терміни виконання. Підписують плани особи, що їх складають, чи відповідальні за виконання. Затверджуються плани керівником організації, іноді плани узгоджуються з іншими організаціями.

Реквізити плану: назва організації (підрозділу), вид документа, заголовок до тексту, текст, підписи, дата узгодження, візи, грифи узгодження і затвердження.

ПОЛОЖЕННЯ бувають двох видів:

- про організації, структурні підрозділи, окремих посадових осіб;
- про проведення різних заходів (огляди, конкурси).

Перші регламентують діяльність організацій і посадових осіб, визначають підпорядкованість, функції, задачі, обов'язки, права, відповідальність, організацію роботи. Положення про структурний підрозділ підписує його керівник, а затверджує керівник організації.

ПОСТАНОВИ видають Кабінет Міністрів, державні комітети і державні комісії, а також комісії, утворені місцевими радами.

Постановою є також заключна частина протоколу засідання колегіального органу.

Текст постанови складається з частини, що констатує, і розпорядницької частини. В частині, що констатує, викладають мотиви дій, посилаються на відповідні документи. Розпорядницька частина викладається в наказовій формі. У кожному пункті перелічуються дії, які варто виконати, виконавці і терміни.

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА використовується для пояснення ситуації, що склалася, фактів, дій чи провини працівника. Пишеться за вимогою менеджера або з ініціативи підлеглого. Часто це доповнення чи частина іншого документа (плану, звіту, проекту).

ПРОТОКОЛ – документ, що фіксує хід обговорення питань і прийняття рішень на нарадах, конференціях, засіданнях колегіальних органів чи складений офіційною особою для фіксування якого-небудь факту. Реквізити протоколу: назва організації, вид документа, дата, індекс, грифи утвердження, заголовок, текст, підписи голови і секретаря.

РІШЕННЯ приймають місцеві органи влади і управління.

РОЗПОРЯДЖЕННЯ видають Кабінет Міністрів, районні ради, адміністрації представників Президента і підприємств. Розпорядження – це другий після наказу основний вид розпорядницького впливу. Звичайно містить усі перераховані частини наказу і є обов'язковим для виконання всіма названими в ньому працівниками. Текст містить констатуючу і розпорядницьку частини.

ТЕЛЕФОНОГРАМИ використовують у зоні дії міської телефонної мережі. Основні правила передачі телефонограм: передавати коротку і термінову інформацію, перевіряти правильність повторним читанням, не передавати логічно складні тексти, не використовувати рідко вживані і важко вимовні слова.

Реквізити телефонограм: адресат, назва документа, індекс, дата, заголовок, текст, підпис і посада особи, яка прийняла і передала, час (години, хвилини) прийому і передачі.

2. Робота з вхідними документами

Менеджер першим розглядає тільки ті документи, які неможливо виконати без його рішення.

Деякі менеджери намагаються особисто вивчити всю вхідну інформацію, що призводить до значних непродуктивних втрат робочого часу. Менеджеру для розгляду й ухвалення рішення варто передавати тільки ті документи, які неможливо виконати без його вказівки. Практика показує, що такі документи складають 10-20% від загальної кількості вхідних. Звичайно при первинному розгляді тільки по двох відсотках документів менеджер приймає рішення, тому резолюції на інших документах не дають виконавцям додаткової інформації, крім тієї, що міститься в самому документі. При інтенсивному документообігу (30-250 тис. у рік) менеджер витрачає на розгляд документів 15-20% свого робочого часу, виходячи з того, що людина здатна протягом робочого дня сприймати документальну інформацію обсягом 25-30 сторінок зв'язного машинописного тексту.

Якщо менеджер усю вхідну кореспонденцію переглядає спочатку сам, він тим самим знижує пропускну здатність апарату управління. Нерідко другорядні документи, що безпосередньо передані виконавцю, обробляються в 2-3 рази швидше, ніж важливі і термінові, котрі пройшли кілька необов'язкових ступенів (директор – заступник – головний бухгалтер – юрист і т.д.). Таким чином, першочерговий розгляд усіх документів менеджером знижує оперативність їх виконання, а значить, і всього управлінського процесу.

Для того, щоб уникнути невинуватених втрат часу і розподілити документи між виконавцями і підрозділами, впроваджується попереднє виконання документів, у ході якого:

- розподіляють документи між керівниками підрозділів і виконавцями з урахуванням оцінки їх змісту і забезпеченості апарату управління необхідною і достатньою інформацією;
- визначають конкретних виконавців документів, керуючись розподілом обов'язків, посадовими інструкціями, практикою, що склалася;
- перешкоджають надходженню в апарат управління документів, виконання яких не є їх прерогативою.

Сучасна організація управлінського процесу передбачає, що основна маса (80-95%) документації повинна надходити безпосередньо в структурні підрозділи чи виконавцям. Працівник, який оцінює і розподіляє документи, повинен досконально знати функції організації, її підрозділів, права й обов'язки провідних працівників, систему взаємин, що склалася між ними. Він повинен мати високий професійний рівень, необхідні навички і знання, користуватися довірою менеджера, мати визначену інтуїцію.

Попередній розгляд документів можливий тільки за умови ретельного розподілу функцій, прав і обов'язків, зафіксованих у положеннях і посадових інструкціях.

Попередній розгляд документів сприяє децентралізації повноважень – одному з найважливіших принципів сучасного управління, тому що дає реальну можливість делегувати повноваження.

У процесі попереднього розгляду може бути встановлено, що для оперативного розгляду документа менеджеру необхідна додаткова інформація. У цьому випадку підбирають необхідні документи і подають їх менеджеру одночасно з цим документом.

Вхідні документи необхідно розглядати в день надходження й у той же день направляти виконавцю чи повертати секретарю.

Керівник повинен розглядати тільки зареєстровані документи. Усі вхідні документи передає керівнику тільки секретар у визначений розпорядком дня час. Усі документи після розгляду менеджер щодня (у встановлений час) повертає секретарю. Час повернення документів секретарю встановлюється таким чином, щоб у той же день вони з відповідною резолюцією були передані виконавцю.

Ні за яких умов менеджер не повинен залишати документи в себе. При необхідності постійно мати ту чи іншу інформацію, що міститься у вхідному документі, робити з нього виписку або копію.

Практика показує, що менеджери найчастіше при розгляді вхідних документів планують свою роботу, як і всі інші люди, у такий спосіб: спочатку вивчають те, що цікаво, де можна виявити свої знання і здібності, потім займаються питаннями, яким особливу увагу приділяє їхній безпосередній начальник. Інші документи відкладаються на потім. До них черга доходить тоді, коли немає нічого більш цікавого або коли розгляд цих документів стане невідкладною необхідністю.

В результаті у менеджера накопичується велика кількість документів з особливо складними, нецікавими і конфліктними питаннями. Причому їх реальна важливість і терміновість може бути різною. Як правило, таких документів виявляється більше, ніж цікавих. Такий стиль роботи з вхідними документами призводить до того, що обсяг документів, не розглянутих менеджером, постійно росте. Уникнути подібної ситуації можна, якщо неухильно дотримуватися наступних правил:

- сортувати всю кореспонденцію, що надходить;
- стандартні документи негайно передавати для виконання підлеглим;
- у першу чергу займатися складними, неприємними, конфліктними і нецікавими справами;
- найбільш цікаві і приємні документи залишати на кінець робочого дня;
- непотрібні папери безжалісно знищувати.

3. Робота з внутрішніми та вихідними документами

Необхідно забезпечити рівний доступ усіх виконавців до інформації, що стосується виконання покладених на них робіт.

Внутрішній документ – це документ, призначений для використання співробітниками організації, у якому визначаються й описуються організаційні принципи і правила, що стосуються конкретних питань її діяльності.

Вихідний документ – це документ, призначений для передачі іншій організації (державній, суспільній, приватній, іноземній) чи фізичній особі, що не є працівником даної організації.

Внутрішні і вихідні документи менеджер розглядає з метою підписання (накази, вказівки) і затвердження їх (акти, договори, інструкції, звіти), а також прийняття рішень по них (доповідні, пояснювальні записки, листи, довідки).

На підпис керівнику передають тільки ті вихідні документи, зміст і значення яких виходять за межі компетенції керівників підрозділів, де ці документи готувалися. Деякі документи інформаційного, довідкового характеру можуть підписувати виконавці, якщо порушені в них питання входять у їх компетенцію, відповідно до посадових інструкцій.

Документи передаються менеджеру повністю підготовленими для підписання чи затвердження. Виконавець документа зобов'язаний перевірити зміст, оформлення документа, наявність необхідних віз і додатків, а також необхідні матеріали, що стосуються розглянутих питань.

Перш ніж внутрішній чи вихідний документ буде виданий і підписаний керівником, усім відповідним менеджерам і фахівцям варто запропонувати ознайомитися з проектом і внести свої пропозиції і виправлення. Це дозволить запобігти можливих додаткових заперечень виконавців і виправити потенційні помилки і неточності в змісті документа, що тільки підніме значимість документа і довіру до нього. Крім того, залучені до розробки документа співробітники відчують, що їхню думку враховують і цінують.

На підпис представляється 1-й екземпляр внутрішнього документа (наказ, інструкція, вказівка) і 1-й і 2-й екземпляри вихідних документів. Менеджер під час підписання документа повинен мати той екземпляр, на якому є візи, грифи узгодження.

Всі документи у встановлений час передають на підпис менеджеру через секретаря, що перевіряє правильність їх оформлення. У визначений час менеджер повертає секретарю розглянуті і підписані їм документи. Час передачі документів на підпис і їх повернення повинні знати всі працівники апарату управління.

Працівнику, відповідальному за контроль виконання підписаного керівником внутрішнього документа, необхідно забезпечити рівний доступ усіх виконавців до інформації, що стосується робіт, виконання яких покладено на них цим документом, і, звичайно ж, ознайомитися зі змістом цього документа.

Менеджери деяких підприємств підписують тільки 5-15% загального обсягу вихідних документів, а інші підписують їхні заступники і керівники підрозділів. При цьому визначають документи, операції, ситуації і процедури, реалізація яких є компетенцією того чи іншого менеджера або структурного підрозділу.

Такий порядок дозволяє звільнити менеджера від необхідності вникати в рішення проблем і завдань, які поставлені перед конкретними працівниками чи підрозділами. Це підвищує їхню відповідальність, створює об'єктивні умови для оцінки здібностей працівників і більш об'єктивного контролю їхньої діяльності, відповідає принципу делегування повноважень.

Внутрішні документи мають властивість із часом застарівати, тому їх необхідно вчасно обновляти.

4. Робота з документами по кадрах

Підпис працівника на наказі свідчить про його згоду з усіма положеннями цього документа.

Документи по кадрах є однією з груп організаційно-розпорядницьких документів, у них фіксуються відомості, необхідні для реалізації громадянами права на працю, освіту, пенсійне забезпечення.

Основні документи по роботі з кадрами: накази по особовому складу, особисті картки, атестації, довідки, анкети, заяви, особисті документи (дипломи, атестати, посвідчення). На кожного працівника заводиться особиста справа, куди підшиваються всі перераховані документи.

Наказом по особовому складу оформляються призначення, переміщення, звільнення, заохочення, стягнення. Підстави: заяви, доповідні записки, особисті рішення менеджера.

Накази по особовому складу візують, як правило, працівники кадрових служб і юрисконсульти. При цьому необхідно дотримуватися вимог і правил, що забезпечують юридичну чинність наказів. Обов'язковим є наявність наступних реквізитів: автор документа, назва виду, дата, індекс, місце видання, заголовок, текст, підпис керівника організації.

Наказ про прийом на роботу підписує керівник організації чи заступник, який має на це право, потім ставиться дата і номер. Наказ видається і доводиться до працівника до того, як працівник приступив до роботи. Підпис працівника на наказі свідчить про його згоду з усіма положеннями цього документа.

Наказ набирає чинності з моменту його підпису. Окремі пункти наказу можуть мати інші терміни вступу їх у силу.

На підставі наказу (розпорядження) про прийом на роботу:

- заповнюють особисту картку працівника;
- роблять запис у його трудовій книжці;
- відкривають особовий рахунок працівника в бухгалтерії.

Особиста картка заводиться на кожного працівника при прийнятті його на роботу на підставі представлених працівником документів. У ній систематично відбивають подальші зміни даних про працівника (освіта, кваліфікація, посада, місце проживання).

Атестація – спеціальний документ, у якому фіксуються результати щорічної оцінки ділової кваліфікації працівника, характеристика його здібностей, досягнень і поведінки. Атестація підшивається в особисту справу працівника і зберігається доти, поки він не піде з організації.

ТЕМА 11

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Зміни в умовах функціонування та розвитку організацій сфері адміністративно-державного управління.

2. Управління процесом перетворення в організації сфері адміністративно-

державного управління.

3. Управління опором в процесі впровадження змін.

1. Зміни в умовах функціонування та розвитку організацій сфери адміністративно-державного управління

Сучасний світ постійно змінюється. Причому 90-ті роки ХХ століття ознаменувалися тим, що деякі організації почали шукати не тільки нові можливості пристосування до змін, але і управління змінами.

Причинами організаційних змін є:

- зміна поколінь персоналу в організації; зміни в зовнішньому середовищі організації;
- бажання зробити організацію більш ефективною; здійснення стабілізаційних заходів з боку держави; бажання наслідувати найліпшим зразкам;
- бажання бути стабільною системою;
- бажання підкорити організацію слугувати різним суперечливим індивідуальним інтересам тощо.

Для сучасного спеціаліста в сфері організації праці і управління, однією з основних функцій його діяльності, має стати проведення змін в організації. Для цього цей спеціаліст в першу чергу має звернути свою увагу на зв'язок організації зі змінами середовища. При цьому рекомендується виділити наступні зміни: психологічні, культурні, соціологічні, економічні і технологічні (табл. 11.1).

Таблиця 11.1. Характеристика основних змін зовнішнього середовища організації

Вид зміни	Характеристика
Психологічні	Зміни в психіці вважаються самими трудними відносно їх реалізації. Особливо, якщо вони виникають із-за об'єктивної необхідності, під впливом значних змін в середовищі, наприклад, коли виникає загроза економічній або соціальній позиції індивідууму. Необхідність переходу до нового засобу діяльності або мислення провокує опір, який трудно подолати за короткий термін часу. В стабільних умовах розвинутих країн зміни можуть виникати із очікувань і нових прагнень людини досягти визначеної якості життя. Вони пов'язані з ростом її компетенції, кваліфікації, рівня життя.
Суспільні	Виражаються в еволюції норм та засобів життя, в „розриві” традиційних границь активності, в рості потреби індивідуальної свободи, при прийнятті участі в колективах і організаціях. Політичні зміни в світі сприяють росту міжнародних змін – як індивідуальних, так і суспільних, виникненню міжнародних зв'язків економічного, політичного і соціального характеру, а це здійснює вплив на діяльність суспільних груп і цілих організацій.
Культурні	Пов'язані з розвитком знань, засобів комунікації. В умовах стабільного функціонування економічної системи країни природним наслідком є трансформації прийнятих, традиційних цінностей, які виникали на підставі мотивів задоволення основних потреб (економічних, безпеки тощо) в напряму розвитку цінностей вищого порядку: задоволення, самореалізації.
Політичні	Політичні зміни, що проходять в країнах Центральної і Східної Європи, роблять необхідним проведення змін, як в країнах в цілому, так і в окремих організаціях. Одночасно політичні (відхід від соціалістичної системи) і економічні (перехід від центрально керованої до ринкової економіки) зміни

	потребують інноваційних дій, які виражаються в зміні форм власності, розподілу коштів, реалізації влади і правил поведінки, структурних перетворень в масштабі країни і кожної організації.
Економічні	Пов'язані з іншими змінами. Але вони так само є наслідком майнової нерівності в міжнародному масштабі: з накопиченням капіталу з одного боку і бідністю та убогістю з іншого, з необхідністю посткомуністичних країн і країн третього світу пристосовуватися до рівня розвинутих країн при невеликих технічних і фінансових можливостях. Позитивний хід в цьому напрямі обмежується або стає зовсім неможливим із-за економічного кризи су, який поглиблюється, та економічного спаду, який зростає. Вони впливають негативно на виникнення можливості міжнародного обміну, співробітництва підприємств, міжнародних структур тощо.
Технологічні	Здійснюються як в традиційних засобах виробництва, так і сучасних. Це включення інформатики і телекомунікацій в процеси управління і виробництва, автоматизації продукції тощо. Одночасно виникає потреба пристосування техніки, технології і умов праці до потреб і можливостей людини, до обмеження їх негативного впливу на її організм на місці праці, а також в природному середовищі поза працею. Для окремих підприємств суттєвим є також зміни в асортименті виробів, їх адаптації до потреб ринку, який є суттєвим елементом середовища, що активізує.

Отже, зміни, що відбуваються в організації, можуть не тільки ініціюватися різними причинами, але і мати різний характер.

Таблиця 11.2. Види змін в організації

Ознака	Вид зміни
Діапазон змін організації	<p>1. Відносно невеликі зміни, в яких діяльність не викликає тривалих результатів або вони відносяться до явищ місцевого характеру, які стосуються невеликої кількості людей. Однак вони можуть мати вплив на щоденне функціонування організації, а їх результати можуть накопичуватися навіть тоді, коли річ іде о різних її підсистемах та на різних рівнях управління. Зміни такого типу виникають в результаті відносно простих організаційних починань.</p> <p>2. Зміни більш широкого діапазону і інтенсивності, вони відносяться до окремих складових елементів організації (відділам, організаційним підрозділам), але їх результати тривалі, а тому, за необхідністю розширюють зміни інших елементів, що проводяться.</p> <p>3. Зміни, що виникають в результаті складних (комплексних) дій, що запрограмовані на тривалий термін часу (дуже складні починання), які частіше за все є предметом стратегії організації. Їх можна трактувати, як політику постійних змін. Їх характерні особливості: широкий діапазон, пристосування до специфіки ситуації, еволюційний характер, внутрішній і загальний зв'язок. Це своєрідна філософія розвитку в управлінні організацією, яка полягає в поступовому введенні складних починань, які розподілені в часі реалізації стратегічних цілей.</p>
Характер змін організації	<p>1. Інноваційні зміни, які можуть стосуватися різних сфер діяльності організації (технічної, технологічної, економічної, управлінської, організаційної тощо), і такі, що суттєвим чином ведуть до змін характеру функціонування організації або її складових елементів.</p> <p>2. Адаптаційні зміни – здійснюються в сфері управління з метою її удосконалення, але не ведуть до змін її характеру. Це, скоріше, модифікація. Вони виникають із економічної необхідності розвитку, виправлення існуючого функціонування, підвищення ефективності. Ці зміни можуть стосуватися також методів організації і управління. Прикладом є застосування класичних статистичних методів (наприклад, короткострокових спостережень) відносно дослідження використання часу праці, психологічних методів – відносно активізації творчого мислення в сфері вирішення проблем управління тощо.</p>

Наслідки організаційних змін	1. Позитивні зміни 2. Регресивні зміни
------------------------------	---

До організаційних змін можна підходити з різних боків. Їх можна розглядати з точки зору внутрішньої політики з коаліціями і фракціями, що постійно змінюються. Можна розглядати з історичної точки зору або в перспективі розвитку організації. Інша точка зору на зміни – це дослідження „життєвого циклу організації”. Це, так званий біологічний підхід, відповідно до якого „організації народжуються, зростають і приходять до занепаду. Іноді вони пробуджуються знову, а іноді повністю зникають”.

Таким чином, якщо організаційні зміни можна визначити як „переділката перетворення форми з тим, щоб вона ліпше виживала в зовнішньому оточенні”.

2. Управління процесом перетворення в організації сфери адміністративно-державного управління

Щоб ефективно функціонувати в умовах змін, на думку П. Друкера, перш за все необхідно вивчати зміни, що можуть обернутися новими можливостями. Для цього він пропонує, так звані, „вікна можливостей”. Ось ці вікна:

Несподівані успіхи або невдачі самої організації, а також несподівані успіхи або невдачі конкурентів.

Зміни, особливо в процесах (наприклад розповсюдження), або зміни в поведінці споживачів.

Потреби виробничого процесу. Зміни в структурі галузі та ринку. Демографічні зміни.

Зміни в смислу і сприйнятті. Нові сфери знання.

Зміни в кожних з цих сфер становить перед організацією нові питання. Тому, на думку П. Друкера, змінами не можливо управляти, але їх можна випереджати. Для цього необхідно наступне:

1. Політика, що спрямована на створення майбутнього.
2. Методика пошуку та прогнозування змін.
3. Стратегія впровадження змін як в внутрішній, так і в зовнішній діяльності організації.

4. Політика, що надає можливість зрівноважити зміни та стабільність. Таким чином, організації, що відносяться до сфери адміністративно-державного управління, з метою здійснення їх місії в умовах середовища, що змінюється, мають не тільки реагувати на ці зміни, не тільки спостерігати за ними та реагувати на їх вплив, але ї випереджувати їх.

В спеціальній літературі пропонуються різні моделі управління змінами, серед яких найбільш розповсюдженими є такі, що відповідають трьом альтернативним точкам зору. По-перше, моделі за концепцією управління проектами, яка припускає, що ефективність їх реалізації залежить від чіткого визначення чотирьох напрямів: завдань, обов’язків, термінів і бюджету, що вимагає від менеджера проекту навичок виявлення змісту змін та використання адекватних методів спостереження і контролю.

По-друге, моделі участі підкреслюють вигоди формування почуття причетності до змін у співробітників, що беруть безпосередній уділ в здійсненні змін, а також і тих, хто повинен буде скористатися їх „плодами”. Звичайно до

процесу виробітки рішень про розробку і реалізацію рішень про зміни залучають працівників, на яких воно буде мати вплив, проводять широкі консультації, розповсюджуючи усюди інформацію о нововведеннях, які плануються, здійснюється підготовка співробітників, вирішуються конфлікти та усуваються недоліки.

По-третє, політичні моделі базуються на припущенні про те, що зміни торкаються інтересів багатьох співробітників, які переслідують як особисті, так і організаційні цілі. Менеджеру проекту потрібно проявляти не тільки навички рішення проблем і стимулювання участі, але і політичні методи боротьби, переборюючи опір інноваціям.

Етап 1. Створення образу "бажаного майбутнього" – того, до чого повинна прагнути організація. Формування цього способу важливо поєднати з організацією так званого "стартового майданчика". В її рамках доцільно розпочати до формування комплексної аналітичної групи як однією з перших управлінських команд, здатної давати кваліфіковані прогнози розвитку ситуації в організації і навколо неї, що має можливість накопичувати і оперативно обробляти необхідну інформацію для достовірності своїх висновків.

Аналітична група повинна:

- провести діагноз ситуації, що склалася в організації та навколо неї;
- розробити схему подолання ймовірного опору;
- вибрати відповідний метод;
- виявити та мобілізувати всіх бажаючих і здатних брати участь у підготовці реорганізації;
- створити атмосферу підтримки з боку інших співробітників і особливо керівництва;
- організувати допомогу зовнішніх консультантів.

Етап 2. Планування процесу реорганізації. Необхідно показати шляхи переходу від існуючої ситуації до "бажаного майбутнього".

В рамках цього етапу повинні відбутися:

перерозподіл пріоритетів у діяльності організації (виділення основних процесів і допоміжних процесів, які забезпечують ефективне функціонування, розробка стратегій досягнення ефективного функціонування, розробка кадрових програм забезпечення реорганізації); напрямок діяльності адміністрації на рішення пріоритетних проблем (стратегічний контроль за перспективою, а не за минулою діяльністю); формування програми проведення реорганізації.

Етап 3. Початок змін. Початок організаційних змін доцільно закріпити, наприклад, створенням експериментальної ділянки. Найбільш важливо створення конкурентного середовища для персоналу підприємства. Конкуренція дасть можливість виявити співробітників, здатних включитися в реорганізацію в активній позиції, розробника, лідера, організатора і т.д. Істотне увагу керівництво має приділити тому, щоб захистити процеси стратегічного зміни від конфліктів з поточними справами. Для цього необхідно:

- чітко розділити відповідальність за підтримання функціонування і реорганізацію;
- фінансувати впровадження змін окремо від фінансування репродуктивної частини роботи організації;

– розробити гнучку систему стимулювання і винагороджувати за успішну роботу по стратегічно важливих напрямках.

Етап 4 . Підтримка реорганізації. Необхідність включення до реорганізацію все більшого числа різного персоналу. Важливо максимально розширити реорганізацію, а для цього слід:

- налагодити навчання персоналу;
- залучити експертів до прийняття рішень;
- постійно інформувати всіх зацікавлених осіб;
- контролювати сумісність завдань з професійним рівнем виконавців;
- управлінцям забезпечити можливість впливати на процес прийняття рішень з питань, що належать до їх безпосередньої діяльності.

Етап 5 . Мобілізація. Перехід від активного впровадження до природного проведення реорганізації. Відбувається мобілізація всього персоналу на роботу по-новому. Якщо і залишаються "опозиціонери", то це, як правило, працівники середньої ланки управління. Прискорити їх включення або виведення за межі підприємства може така кадрова програма, як конкурс на заміщення посад. Всім кандидатам конкурсу важливо дати можливість представити альтернативні проекти, вже детерміновані програмою реорганізації.

Етап 6 . Оновлення. Організація досягає поставлених цілей і живе у відповідності зі сформульованого бачення.

Джон Коттер, викладач Гарвардської школи бізнесу, професор, всесвітньо відомий експерт в області управління змінами, в 1995 р. опублікував статтю під назвою "Чому спроби змін зазнають невдачі?", в якій узагальнив свій досвід роботи більш ніж зі ста компаніями різного профілю і розміру в Америці і Європі. Він виділяє вісім типових помилок, що здійснюються керівниками більшості компаній.

1. Не створюється досить сильне відчуття терміновості.
2. Не створюється досить сильна коаліція, керівна змінами.
3. Недолік бачення.
4. Недостатньо сильна передача бачення співробітникам компанії.
5. Не видаляються перешкоди для нового бачення.
6. Відсутнє систематичне планування з метою досягнення короткострокових перемог.
7. Занадто рано оголошується перемога.
8. Зміни не вкорінюються в корпоративній структурі. На основі аналізу цих помилок Коттер пропонує строгу послідовність етапів організаційних змін. Порушення цієї послідовності або відмова від якогось із них призводить до ілюзії швидких змін, але відводить від бажаного результату. Отже, на думку вченого, необхідно:

1) створити атмосферу невідкладності дій (вивчивши ринкову ситуацію, конкурентні позиції компанії; виявивши і проаналізувавши реальні і потенційні кризи, сприятливі можливості);

2) сформулювати впливові команди реформаторів (об'єднавши зусилля впливових співробітників, агентів змін; заохочуючи діяльність учасників сформованої команди);

3) створити бачення (створюючи образ бажаного майбутнього з метою

підвищення активності працівників; розробивши стратегію досягнення бачення);

4) пропагувати нове бачення (використовуючи доступність викладу, метафори, аналогії, приклади моделей нового поведінки команди реформаторів);

5) створити умови для втілення нового бачення в життя (усуваючи блокуючі нове поведінка перешкоди; змінюючи структури та обов'язки, що суперечать новому баченню; заохочуючи творчий підхід і готовність ризикувати);

6) спланувати найближчі результати (плануючи обов'язкові перші кроки, винагороджуючи і пропагуючи перші успіхи);

7) закріпити досягнення і розширити перетворення (створюючи атмосферу довіри до нових підходів, змінюючи кадровий склад і проводячи кадрові перестановки, поширюючи успішний досвід всієї організації);

8) інституціалізувати нові підходи (формалізуючи правила поведінки, вибудовуючи взаємозв'язок між результатами і винагородою, створюючи умови для розвитку нових якостей співробітників).

3. Управління опором в процесі впровадження змін

При введенні змін в організації можуть виникнути опори. В організаціях сфери адміністративно-державного управління, як і в інших організаціях, виникає необхідність виявлення виду опору змінам, щоб розробити заходи щодо ефективного управління ними. В табл. 11.3 наведені основні бар'єри, що виникають в процесі здійснення організаційних змін.

Таблиця 11.3. Стадії, поведінки працівників та керівників

Стадії	Поведінка працівника	Поведінка керівника
1. Заперечення і страх	Спостерігається заперечення правильності та доцільності проведення змін.	Забезпечте підтримку тим, хто, на ваш погляд, затягує цю стадію
1. Опір	Зазвичай це здорова і нормальна реакція, намагання зберегти статус-кво, залишити все, як є, яка проявляється максимум декілька днів.	Забезпечте підтримку тим, хто, на ваш погляд, затягує цю стадію
2. Злість	Все, від бурчання до гніву, часто спрямовані в помилковому напрямку. Може привести до саботажу, затримок в проведенні змін.	Прислухайтесь до зауважень, намагайтеся їх зрозуміти, не звинувачуйте себе
3. Прихід до згоди	Працівники починають розуміти нереальність спроб уникнути ситуації чи зупинити зміни. Намагаються укласти угоду з самим собою (наприклад, "можливо я зробив щось неправильно, тому таке сталося зі мною"), даючи обіцянки (наприклад, "якщо я зроблю те-то і те-то, то можливо, все прийде до норми").	Зберігайте реальний погляд на речі
4. Депресія	Тиха чи експресивна поведінка, страх перед невідомим та майбутнім, фантазування катастроф, збентеження, пригніченість, безнадійність та постійна втома.	Давайте можливість співробітникам висловлювати свої почуття, випромінюйте симпатію, надавайте підтримку
5. Прийняття змін	Погляд на ситуацію, що склалася як на вдалу можливість, виклик, дуже оптимістичні і щасливі по відношенню до майбутнього	Заохочуйте таких працівників ділитися своєю енергією з іншими

Таблиця 11.4. Бар'єри, що виникають в процесі здійснення організаційних змін

Бар'єри	Характеристика
Техніко-економічні	Зміни в реалізації основних цілей промислових підприємств: перехід до виробництва інших товарів, нових технологій, сучасних методів виробництва потребують фінансових затрат, інвестицій, а конкуренція на ринку вимагає відносно короткого періоду їх проведення. Це стосується всіх галузей людської діяльності, включаючи так звані <i>non profit</i> (неприбуткові), наприклад, освіту, державне управління тощо. Це може бути застаріле обладнання, застарілі технології, неефективні канали збуту, засоби забезпечення матеріалами, сировиною, напівфабрикатами, робочою силою. Сюди слід віднести неефективну форму власності, що пов'язано з іншими бар'єрами, серед яких політичні, економічні, юридичні, що знаходяться поза організацією.
Організаційні	Виступають як в сфері структур, так і організації праці. Зміни в структурах є наслідком змін, як технічних, соціальних, так і політико-економічних. До бар'єрів слід віднести технократичний підхід, який стримує роль організаційно-суспільних інновацій, а нерідко – реальну економічну ефективність функціонування системи.

Соціальні і психологічні	Зміни в техніці і організації праці впливають на виконавців: робітників, інженерно-технічний персонал і керівників організацій. Найчастіше такі зміни потребують отримання нової кваліфікації, переходу на нові методироботи, змін характеру і засобів нагляду тощо. Тому до бар'єрів цього виду слід віднести низьку або невідповідну кваліфікацію новим вимогам виробництва, об'єктивні або суб'єктивні труднощі її підвищення.
--------------------------	---

Здійснення змін і пошук позитивних оперативних і стратегічних ефектів більшій мірі залежать від вміння управління цим процесом. Слід здійснити пошук відповідей на два основних питання: „чому підтримка керівництва важлива?” і „що таке „пілотне” проектування змінами?”.

Підтримка керівництва потрібна з таких приводів:

1. Позитивні кроки перших керівників організації в напряму організаційних змін є гарантією того, що їх підлеглі будуть вірити, як в них самих, так і в успіх майбутніх змін. Це ефект соціального явища – віра в авторитет керівництва – ще відома з часів Риму.

2. Факти явної підтримки змін з боку вищого керівництва особливо важливі з боку керівників середнього і нижчого рівнів, хто знаходиться в полоні інерції і побоювань перед майбутніми перетвореннями. Для цього керівникам вищого рівня слід заздалегідь потурбуватися про створення сприятливої атмосфери, як для творчого підходу, так і для самої реорганізації.

3. Позиція вищого керівництва щодо змін суттєво впливає на модель поведінки, якої мають керуватися працівники організації.

Крім підтримки керівництва майбутніх змін, для їх ефективного впровадження необхідно ефективне пілотування (або управління) проектів змін. Для цього в великих організаціях можуть створюватися спеціальні підрозділи, які створюються під девізом типу «Дослідження і розвиток», «Стратегія і пілотаж» тощо.

Для підвищення ефективності управління змінами слід використовувати спеціальні підходи, настанови, методи і заходи, що скеровані на збір відповідної інформації і використання її в процесі управління в загалі, та змінами – в частковості. При цьому важливі і зміст, і процес здійснення змін.

Спеціалісти зауважують, що ефективність проведення змін залежать також від ролі учасників в процесі реалізації змін, стратегії і стиля управління змінами, системи інформації і комунікації, часу і координування здійсненнями змін, а також співучасті спеціалістів – консультантів.

Не всі працівники організації мають займатися питаннями її реорганізації. Весь персонал будь-якої організації розглядається за такими категоріями: опозиційно налаштовані, байдужі, мовчазні, яких називають „не актори”, і «актори» – активно діючі особи під час перебудови організації. Таким чином,

«актори» і є фактичними учасниками змін. Вони в свою чергу діляться на: осіб, які формально залучені (консультанти тощо);

тих, хто не приймає активної участі, а задіяні тільки по ходу діла (передають інформацію, ділиться своєю думкою під час бесід тощо).

Основні причини невдоволення організаційними змінами можуть бути в

насильницькому залученні персоналу до процесу перетворень з одночасним скеруванням працівників на курси професійної перепідготовки.

Початком політики зняття невдоволення змінами може служити збір інформації з одночасними широкими консультаціями з поведінки опору змін і категорії осіб, що не бажають змін. В тих випадках, де є причини опору змін, спеціальна література пропонує застосувати відповідні управлінські прийоми або стратегію, серед яких найпоширенішими є: стратегія *негоціації* (лат. – переговорів); надання *широкої інформації*; надання *цільової допомоги* тощо.

Для ефективного пілотування процесом змін слід підвищити роль комунікаційно-інформаційного забезпечення по всіх каналах зв'язків (вертикальним та горизонтальним), а саме:

персонал, якого можуть торкнутися зміни (в формі зміни посад, переведення на іншу роботу тощо), має бути поінформований про це завчасно, за допомогою різних засобів (усно, письмово, по місцевому радіо тощо);

керівники, яких торкнуться зміни, мають мати чітке уявлення про масштаб і стан майбутніх змін всередині організації, а також про те, чи адекватні ці зміни ситуації в зовнішньому середовищі, і чи не є оснований або передумов до збоїв або дисфункцій в роботі самої організації.

Поряд с інформаційно-комунікаційним забезпеченням має бути відповідна система контролю, яка створюється задля: оцінки реалізації повсякденних завдань, узгодження дій оперативної діяльності, стеження за ходом реалізації плану-програми перетворень, звірки фактичних заходів зі стандартними гармонограмами, координації всіх дій.

ТЕМА 12. Мотивування працівників апарату управління

1. Мотивація персоналу: сутність, значення.
2. Матеріальна мотивація трудової діяльності.
3. Заробітна плата: сутність, функції, її організація.
4. Тарифна система оплати праці.
5. Особливості організації системи преміювання.
6. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності.

1. Мотивація персоналу: сутність, значення

За умов функціонування ринкової системи господарювання підприємства стоять перед необхідністю діяти в конкурентному середовищі, знаходити й розширювати свою «нішу» на ринку товарів та послуг, оволодівати новим типом економічної поведінки, постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність. У зв'язку з цим має зростати внесок кожного працівника в досягнення цілей підприємства, а одним з головних завдань кожного суб'єкта господарювання стає пошук ефективних способів управління працею, що забезпечують активізацію людського фактора. Наявність у працівників належної професійної підготовки, навичок, досвіду не гарантує

високої ефективності праці. «Локомотивом» їхньої активної трудової діяльності є мотивація.

Опрацьовуючи теоретичні та прикладні аспекти мотивації, необхідно зосередитися на чинниках, які змушують людину діяти та активізувати свої дії. До головних з них – тих, що мають основоположний характер, – слід віднести потреби, інтереси, мотиви та стимули.

Вивчення складних теоретичних і прикладних проблем мотивації розпочинається з розгляду категорії «потреби». Людина є біосоціальною системою, відносно автономною, високоорганізованою, яка саморозвивається, активно взаємодіє з зовнішнім середовищем, потребує постійного задоволення певних потреб. Палітра останніх, їхнє поєднання, пріоритетність у різних людей далеко не однакові. Усвідомлення цього може стати ключем до розуміння, «чому одні люди виконують легку роботу й залишаються незадоволеними, а інші зайняті на важких роботах і отримують задоволення?», і відповіді на питання, «чому одні люди віддають перевагу матеріальній винагороді, а інші – цінностям нематеріального характеру?»

Потреби – це те, що неминуче виникає та супроводжує людину в процесі її життя, те, що є спільним для різних людей, і разом з тим виявляється індивідуально в кожній людині. Потреби – це відчуття фізіологічного, соціального або психологічного дискомфорту, нестачі чогось, це необхідність у чомусь, що потрібне для створення та підтримання нормальних умов життя й функціонування людини. Правомірним є й трактування потреб як стану нерівноваги, дефіциту, на усунення яких спрямовані дії людини. Потребу також можна визначити як і те, що постійно про себе нагадує та від чого людина хоче звільнитися.

Більшість потреб періодично поновлюються, але при цьому вони можуть змінювати форму свого прояву, рівень значущості для людини. Люди по-різному усувають свої потреби, стимулюють їх, задовольняють або не реагують на них.

Величезна роль потреб полягає в тому, що вони спонукають людей до дії, тобто породжують інтерес до певної цільової діяльності. Намагаючись задовольнити свої потреби, людина вибирає свій напрям цілеспрямованої поведінки. Виконання певної трудової функції – один зі способів такої поведінки. Характер походження потреб досить складний, але в їхній основі лежать дві визначальні причини. Перша має фізіологічний характер, тому що людина як жива істота потребує певних умов і засобів існування. Друга є результатом суспільних умов.

За умови, що зміст потреби та можливість її реалізації усвідомлюються людиною, вони набирають форми інтересу до різноманітних благ. Термін «інтерес» має латинське походження та означає «мати значення», «важливо». Певні інтереси обумовлюють появу спонукальних дій, мотивів. Термін «мотив» походить від латинського «*movere*», що означає «приводити в рух», «штовхати». Мотив у економічній літературі трактується по-різному, але найчастіше як усвідомлене спонукання до дії. З різних поглядів на сутність мотивів найпліднішим є той, що в ньому мотив розглядається в контексті відображення й вияву потреб та інтересів. Тісний зв'язок мотивів, потреб і інтересів

пояснюється передусім схожістю сутностей. Потреби людини – це нестача чогось, інтереси – це усвідомлені потреби, джерело діяльності, об'єктивна необхідність виконання певних функцій для задоволення потреб; мотиви – це усвідомлені причини діяльності, спонукання людини до чогось.

Мотиви з'являються майже одночасно з виникненням потреб і інтересів та проходять певні стадії, аналогічні стадіям формування потреб та інтересів людини. Мотив – це своєрідна реакція людей на інтереси, а отже, на усвідомлені потреби.

У більш розгорнутому вигляді *мотиви* – це спонукальні причини поведінки й дій людини, які виникають під впливом її потреб і інтересів, що являють собою образ бажаного блага, яке прийде на зміну потреб за умови, якщо буде виконано певні трудові дії.

Мотив знаходиться «всередині» людини, має «персональний» характер та залежить від безлічі зовнішніх і внутрішніх стосовно людини чинників. Мотив не тільки спонукає людину до дії, а й визначає, що треба зробити та як саме.

Людина здатна впливати на свої мотиви, посилювати або обмежувати їхню дію та навіть усувати їх зі свого мотиваційного поля.

Поведінка людини звичайно визначається не одним мотивом, а їхньою сукупністю та конкретним співвідношенням їхньої значущості щодо впливу на мотиваційний потенціал. При цьому один з них може бути основним, провідним, а інші виконують функцію додаткової стимуляції. Безперечно, мотиви виникають, розвиваються й формуються на базі потреб. Водночас вони відносно самостійні, оскільки потреби не визначають однозначно сукупність мотивів, їхню силу та сталість. За однакової потреби в різних людей можуть виникати неоднакові мотиви.

Правомірним є твердження, що в структуру мотиву входять:

- потреба, яку людина хоче задовольнити;
- благо, що може задовольнити цю потребу;
- трудова дія (дії), що необхідні для отримання блага;
- ціна – витрати фізіологічного, матеріального й морального характеру, що пов'язані з трудовою дією.

Поряд з категоріями «мотив» і «інтерес» у теорії та практиці мотивації трудової діяльності широко використовується термін «стимул». Незважаючи на те, що ці категорії мають великий історичний «стаж», в економічній літературі немає однозначного трактування їхніх співвідношень (спільності та відмінностей). Поширеною є думка про тотожність змісту категорій «мотиви» та «стимули», але така думка є, щонайменше, спірною. Термін «стимул» (від латинського *stimulus* – стрекало, батіг, пуга) означає спонукання до дії, спонукальну причину. Виходячи з етимології терміна, маємо всі підстави припускати, що в основі цих спонукальних дій лежать зовнішні чинники (матеріальні, моральні тощо). Отже, під стимулом розуміємо зовнішні спонукання, які мають цільову спрямованість. Мотив – це теж спонукання до дії, але в основі його може бути як стимул (винагорода, підвищення по службі, адміністративна ухвала – наказ, розпорядження тощо), так і особисті причини

(почуття обов'язку, відповідальність, страх, благородство, прагнення до самовираження тощо).

Підкреслимо, що стимул перетворюється на мотив лише тоді, коли він усвідомлений людиною та сприйнятий нею. Наприклад, щоб премія (стимул) стала мотивом поведінки й діяльності конкретного працівника, необхідно, щоб він усвідомлював її як справедливу винагороду за працю. Тоді намагання заслужити премію сприятиме підвищенню ефективності праці. Проте для деякої частини працівників, котрі не мають надії отримати премію (низька фахова підготовка, недисциплінованість тощо), ця можлива винагорода не трансформується в мотив, залишаючись на рівні потенційного стимулу.

Яка ж суть спорідненого терміна – «стимулювання»? У загальному вигляді *стимулювання* – це процес використання конкретних стимулів на користь людині й організації. Стимулювати – це означає впливати, спонукати до цільової дії, давати поштовх ззовні. Стимулювання – один із засобів, за допомогою якого може здійснюватися мотивація трудової діяльності. Отже, стимулювання – це процес зовнішнього впливу на людину для спонукання її до конкретних дій або процес, що спрямований на усвідомлене пробудження в неї певних мотивів та цілеспрямованих дій.

Розглянувши сутність основних категорій, які мають безпосереднє відношення до змісту й логіки поведінки людини в процесі трудової діяльності, з'ясуємо сутність мотивації персоналу.

В економічній літературі поняття «мотивація персоналу» трактується неоднаково, хоча більшість його визначень багато в чому схожі. На думку одних авторів, мотивація – це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху. Інші автори під мотивацією розуміють усе те, що активізує діяльність людини. На думку третіх, мотивація – це надія на успіх і боязнь невдачі. Автори відомого підручника з основ менеджменту визначають мотивацію як процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації. Досить поширеним є визначення мотивації як рушійної сили поведінки, як прагнення людини до активної дії для задоволення своїх потреб. Мотивацію визначають і як стан особи, що характеризує ступінь активності та спрямованості дії людини в конкретній ситуації. При цьому мотив є приводом, причиною, об'єктивною необхідністю щось зробити, спонуканням до певної дії.

Відомий американський фахівець у галузі менеджменту Річард Л. Дафт розглядає мотивацію як сили, що існують усередині або поза людиною і збуджують у ній ентузіазм і завзятість під час виконання певних дій. Далі цей фахівець зазначає: «Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера якраз і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації».

Така різноманітність визначень засвідчує, що мотивація персоналу – це складне й багатопланове явище, яке потребує всебічного вивчення. З'ясовуючи сутність і природу мотивації, маємо усвідомлювати, що йдеться про процес, який відбувається в самій людині та спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її вести себе в конкретній ситуації певним чином. На поведінку людини в процесі трудової діяльності впливає комплекс факторів-мотиваторів, що

спонукають до діяльності: зовнішніх – на рівні держави, галузі, регіону, підприємства – та внутрішніх – складових структури самої особистості працівника (потреби, інтереси, цінності людини, пов'язані з ними та соціокультурним середовищем особливості трудової ментальності тощо).

Правомірним є твердження, що найактивніша роль у процесі мотивації належить потребам, інтересам, цінностям людини та зовнішнім факторам-стимулам. Відповідно до сказаного, можна сформулювати більш деталізоване визначення мотивації.

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Мотивація – це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини.

Мотивація персоналу має цілу низку складових мотивацій, а саме: до трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної роботи, що забезпечує необхідні винагороди й задовольняє наявні потреби; до стабільної та продуктивної зайнятості; до розвитку конкурентоспроможності працівника; до володіння засобами виробництва; до вибору нового місця роботи тощо.

Безумовно, ефективність трудової діяльності залежить від мотивації. Проте ця залежність досить складна й неоднозначна. Буває так, що людина, яка під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників-мотиваторів дуже заінтересована в досягненні високих кінцевих результатів, на практиці матиме гірші результати, ніж людина, яка має значно менше мотивів працювати ефективно. Відсутність однозначного взаємозв'язку між мотивацією та кінцевими результатами діяльності зумовлена тим, що на результати праці впливає безліч інших чинників, наприклад, кваліфікація працівника, його професійні здібності та навички, правильне розуміння поставлених завдань, зовнішнє середовище тощо.

Численні дослідження й накопичений практичний досвід свідчать, що між активністю людини та результатами її діяльності існує певна залежність у вигляді кривої лінії. Спочатку з підвищенням активності результати зростають. Згодом у певному діапазоні активності результати підвищуються незначно або ж залишаються на незмінному рівні. Цей етап можна розглядати як оптимальний діапазон активності, за якої досягаються найкращі результати. Коли рівень активності перевищує оптимальні межі, результати діяльності починають погіршуватися. Звідси випливає, що керівник має добиватися від підлеглих не максимальної активності, а нарощувати їхню активність до оптимального рівня. При цьому принципово важливо, щоб активність поєднувалась зі спрямованістю дій, які узгоджуються з потребами людини й цілями організації. Адже людина може старанно працювати, бути активною, але не усвідомлювати кінцевих цілей роботи через незадовільні комунікації в організації, помилкове розуміння поставлених завдань тощо.

Неоднозначність залежності між мотивацією та результатами праці породжує вагомую управлінську проблему: як оцінювати результати роботи окремого працівника та як його винагороджувати? Якщо рівень винагороди

пов'язувати лише з результатами праці, то це буде демотивувати працівника, що отримав дещо нижчий результат, але виявляв ретельність, докладав більше зусиль. З іншого боку, якщо винагороджувати працівника лише «за добрі наміри», без повного врахування реальних результатів його праці, – це може бути несправедливо щодо інших працівників, продуктивність праці яких вища. Зрозуміло, що розв'язання цієї проблеми має ситуаційний характер. Менеджери повинні пам'ятати, що такі проблеми на практиці виникають досить часто, а їхнє вирішення потребує комплексного підходу.

2. Матеріальна мотивація трудової діяльності

Провідна роль у процесі мотивації належить потребам людини, які в «укрупненому» вигляді можна подати як сукупність трьох основних груп матеріальних, трудових і статусних. Тому й мотивацію правомірно поділити на матеріальну, трудову та статусну.

Мотивація трудової діяльності не може бути дійовою без задоволення матеріальних потреб, задіяння матеріального інтересу працівників. Підвищення значення трудових і статусних мотивів (перші з них породжуються роботою, тобто її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці тощо, а другі – прагненням людини обійняти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати у сфері діяльності (організації), яка вважається престижною, суспільно значущою, а також прагненням до лідерства в колективі та якомога вищого неофіційного статусу) не означає абсолютного зниження ролі матеріальних мотивів і стимулів. Вони, як і раніше, залишаються важливим каталізатором, здатним істотно підвищити трудову активність та сприяти досягненню особистих цілей і цілей організації.

Під матеріальною мотивацією слід розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Прагнення людини до поліпшення свого добробуту обумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, і кількості, якості та результативності праці.

Проблема підвищення матеріальної мотивації трудової діяльності є однією з «вічних» проблем, що їх має вирішувати економічна наука та господарська практика. Особливо актуальною є проблема матеріальної мотивації для країн з перехідною економікою, до яких належить і Україна.

Це зумовлено принаймні двома причинами: 1) низьким рівнем доходів, деформаціями в їхній структурі та диференціації; 2) необхідністю становлення нових за змістом форм і методів матеріального стимулювання зайнятих в економіці.

Провідна роль у матеріальній мотивації трудової діяльності належить заробітній платі як основній формі доходу найманих працівників. Водночас зауважимо, що взаємозв'язок заробітної плати, як і доходів у цілому, і мотивації трудової діяльності складний і суперечливий.

Для розуміння внутрішніх механізмів мотивації трудової діяльності принципово важливим є визначення чинників, які впливають на рівень матеріальної мотивації, дієвість матеріальних стимулів і з'ясування їхньої природи.

Матеріальну мотивацію трудової діяльності слід розглядати як похідну від комплексної дії низки макро- мікроекономічних чинників, зокрема: а) рівня заробітної плати та її динаміки; б) наявності прямої залежності рівня заробітної плати від кількості, якості й результатів праці; в) диференціації заробітної плати на підприємстві й у суспільстві загалом; г) структури особистого доходу; д) матеріального забезпечення наявних грошових доходів та деяких інших.

Дослідження механізму впливу означених чинників на матеріальну мотивацію розпочнемо зі з'ясування місця рівня заробітної плати та її динаміки в системі мотивів і стимулів.

Рівень заробітної плати значною мірою визначає можливості повноцінного відтворення робочої сили, а відтак – і силу мотивації. Штучне заниження вартості робочої сили протягом багатьох століть було могутнім дестабілізуювальним і демотивуювальним фактором. Людству потрібно було пройти тривалий шлях усвідомлення суперечності між розвитком його економічної й соціальної сфер і необхідності розв'язати її підвищенням рівня життя трудящих (насамперед збільшенням заробітної плати).

Ці ідеї, що їх послідовно обстоювало багато вчених і фахівців-практиків, підживляли класичні уявлення про чинники розвитку виробництва й суспільства, роль особистого фактора й методи його мотивації, готували психологію підприємців і громадську думку до радикальних змін. Одним з перших, хто послідовно доводив неефективність і порочність обмежувальної політики стосовно заробітної плати, був відомий американський вчений М. Портер, який писав: «Політичні рішення, що спрямовані на уповільнення зростання заробітної плати, часто виявляються помилковими. Слід допускати зростання заробітної плати, що йде в ногу з продуктивністю праці або дещо випереджає її. Це створює сприятливі стимули до пошуку передовіших джерел переваг у конкуренції та впливу на неї в галузях і сегментах з виробництвом складнішого характеру. Зростання заробітної плати приводить також до підвищення купівельної спроможності, яка дає можливість купувати більше товарів вищої якості».

У ХХ столітті, особливо в його другій половині, у свідомості більшості політиків і підприємців стався переверот стосовно доходів населення, їхньої ролі в розвитку суспільства. «Висока заробітна плата – висока ефективність» – таким є один з девізів сучасного менеджменту.

Вплив високої заробітної плати на мотивацію трудової діяльності та підвищення ефективності виробництва багатоплановий. По-перше, більш високий рівень заробітної плати (у порівнянні з середньоринковим її значенням) сприяє зниженню плинності кадрів, а отже, формуванню стабільного трудового колективу. За умови зниження плинності персоналу роботодавець має змогу скоротити витрати на наймання та навчання персоналу, спрямувати вивільнені кошти на розвиток виробництва, що у свою чергу забезпечує підвищення конкурентоспроможності продукції. По-друге, проведення політики високої заробітної плати дає змогу відібрати на ринку праці найпідготовленіших, найдосвідченіших, ініціативних, орієнтованих на успіх працівників, продуктивність праці яких потенційно вища середнього рівня. У цьому разі досягається також економія коштів на навчання, перекваліфікацію знову

прийнятих на роботу. По-третє, висока заробітна плата є чинником підвищення старанності, відповідальності, інтенсивності праці. До цього спонукає як намагання «відпрацювати» винагороду, що є вищою за середньоринкову, так і побоювання бути звільненим та втратити вигідніші умови продажу послуг робочої сили.

Розглядаючи означену проблематику через призму реалій сьогодення, маємо підкреслити, що нині в Україні проблема зростання заробітної плати перетворилася в потребу всього суспільства та є передумовою як підвищення мотивації трудової діяльності, так і сталого економічного розвитку в цілому. Ця теоретична теза не є абстракцією, її зміст впливає і з суджень практичного характеру.

Рівень матеріальної мотивації значною мірою залежить від наявності прямого зв'язку між трудовим внеском і винагородою за послуги праці. Цей зв'язок досягається належною організацією заробітної плати, яка на практиці є організаційно-економічним механізмом оцінки трудового внеску найманих працівників і формування параметрів заробітної плати відповідно до цієї оцінки, вартості послуг робочої сили та стану ринку праці.

Розглядаючи теоретичні аспекти впливу заробітної плати на мотивацію праці, маємо звернути увагу й на таку важливу обставину, як двоякість його «походження». З одного боку, – це задіяння внутрішніх мотивів, що виникають за замкнутої взаємодії людини та мети й пов'язані з потребами, інтересами людини, її намаганням покращити свій добробут. З іншого боку, цей вплив пов'язаний з задіянням мотивів, які виникають за такої відкритої взаємодії, коли суб'єкт зовнішнього середовища породжує мотиви, що спонукають людину до певних дій. Йдеться про зовнішню мотивацію та її вплив на трудову поведінку працівника. Застосовуючи певний порядок формування заробітку працюючих, роботодавець впливає на інтенсивність і якість праці, результативність трудової діяльності. Найбільший мотиваційний потенціал має та організація заробітної плати, яка через побудову заводської тарифної системи, нормування та системи оплати праці забезпечує тісний взаємозв'язок величини винагороди за послуги робочої сили з кількістю, якістю й результативністю праці. Забезпечення цього взаємозв'язку на практиці означає подвійний вплив заробітної плати на мотивацію, одночасне задіяння як внутрішніх, так і зовнішніх мотивів.

Мотивація трудової діяльності безпосередньо пов'язана також з диференціацією доходів населення, особливо економічно активного.

На рівень трудової активності негативно впливає, за свідченням світової практики, як незначна, так і завелика диференціація доходів. Перша призводить до зрівнялівки, а друга – до соціальної несправедливості. В обох випадках рівень мотивації трудової діяльності низький. Тому країни з розвинутою ринковою економікою, починаючи із середини ХХ століття, розпочали активний перегляд політики доходів у напрямі забезпечення більшої соціальної справедливості.

Очевидним є зв'язок між структурою доходів працюючих та спонуканням їх до праці. Аналізуючи цей зв'язок, маємо звернути увагу на те, що з-поміж багатьох форм існування необхідного продукту провідне місце належить заробітній платі, через яку величина необхідного продукту, що надходить у

розпорядження працівника, пов'язується з його працею. Практика господарювання країн з різним економічним устроєм переконливо свідчить, що чим більше необхідного продукту розподіляється поза механізмом виплати заробітної плати, тобто чим менший обсяг необхідних для життя потреб задовольняється за рахунок трудового внеску, тим (за інших однакових умов) нижча роль заробітної плати як чинника-стимулятора. Зазначимо, що країни з розвинутою ринковою економікою постійно відстежують частку заробітної плати в сукупних доходах населення і проводять політику, спрямовану на підтримання її на достатньо високому рівні.

3. Заробітна плата: сутність, функції, її організація

Заробітна плата є однією з найскладніших економічних категорій та елементів системи господарювання. У ній відображаються відносини виробництва й розподілу, взаємодія різних носіїв економічних інтересів, рівень розвитку продуктивних сил і зрілості виробничих відносин та багато інших аспектів життя суспільства. У сучасній змішаній економіці, яка ґрунтується на багатоманітності форм власності й господарювання, послуги робочої сили є різновидом товару. Тому трактувати сутність заробітної плати слід з урахуванням вартісної оцінки послуг робочої сили, розглядаючи її як вихідну в процесі з'ясування природи заробітної плати. Необхідно також урахувати, що заробітна плата: по-перше, формується на перетині виробництва та відносин обміну робочої сили; по-друге, має забезпечувати об'єктивно необхідний для відтворення робочої сили й ефективного функціонування виробництва обсяг життєвих благ, які працівник має отримати в обмін за виконану роботу; по-третє, є водночас і макро-, і мікроекономічною категорією; по-четверте, є важливою складовою виробництва, і її рівень пов'язаний як з потребами працівника, так і з самим процесом виробництва, його результатом, оскільки джерела коштів на відтворення робочої сили створюються у сфері виробництва, а їхнє формування не виходить за межі конкретного підприємства. Спираючись на ці вихідні положення, маємо можливість розкрити сутність заробітної плати, яку слід розглядати принаймні з п'яти позицій.

По-перше, заробітна плата – це економічна категорія, що відображає відносини між власником підприємства (або його представником) і найманим працівником з приводу розподілу новоствореної вартості (доходу). По-друге, заробітна плата – це винагорода, яку за трудовим договором власник або вповноважений ним орган сплачує працівникові за виконану роботу. По-третє, заробітна плата – це елемент ринку праці – ціна, за якою найманий працівник продає послуги робочої сили. З огляду на це заробітна плата виражає ринкову вартість використання найманої робочої сили. По-четверте, для найманого працівника заробітна плата – це його трудовий дохід, який він отримує внаслідок реалізації здатності до праці, і який має забезпечити об'єктивно необхідне відтворення робочої сили. По-п'яте, для підприємства заробітна плата – це елемент витрат на виробництво, що включаються до собівартості продукції, робіт (послуг), і водночас головний чинник забезпечення матеріальної заінтересованості працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці.

Заробітну плату правомірно розглядати і як форму економічної реалізації права власності на ресурс праці або як форму доходу від «людського капіталу», носієм якого є найманий працівник. Під людським капіталом в економічній теорії розуміється міра втіленої в людині здатності приносити дохід. Цей вид капіталу специфічний. Він охоплює, з одного боку, природжені здатності – фізичну силу, здоров'я, талант, а з іншого – набуті впродовж життя знання, навички, досвід.

Отримуючи нові знання, досвід, розвиваючи природжені здатності, конкретний індивід збільшує свій людський капітал, підвищує його кількісні та якісні параметри. Як і будь-який інший, людський капітал має приносити дохід, маса якого залежить від маси й структури капіталу та ефективності його використання.

Винятково важлива роль заробітної плати у функціонуванні економіки обумовлена тим, що вона має одночасно й однаково ефективно виконувати низку суспільно значимих функцій. Слово «функція» латинського походження й означає призначення, сферу діяльності, роль. Отже, функція заробітної плати – це її призначення та роль як складової сфери практичної діяльності щодо узгодження й реалізації інтересів головних суб'єктів соціально-трудоких відносин – найманих працівників і роботодавців.

Першорядне значення серед основних фундаментальних функцій заробітної плати належить відтворювальній. Заробітна плата є основним джерелом коштів на відтворення робочої сили, а отже, її параметри мають формуватися відповідно до вартісної концепції оцінки послуг робочої сили.

У заробітній платі як формі доходів найманих працівників закладено значний мотиваційний потенціал. Намагання людини покращити свій добробут, задовольнити різноманітні потреби спонукає її до активної трудової діяльності, підвищення якості робочої сили, повнішої реалізації свого трудового потенціалу, більшої результативності праці. За таких умов заробітна плата має стати основною ланкою мотивації високоефективної праці, установлення безпосередньої залежності заробітної плати від кількості та якості праці кожного працівника, його трудового внеску. Отже, до основних функцій заробітної плати слід віднести мотивувальну.

Як важлива складова ринку праці заробітна плата має виконувати і регулювальну функцію. Ця функція полягає у впливі заробітної плати на співвідношення між попитом і пропонуванням, на формування персоналу підприємств, рівень його зайнятості, а також міжсекторіальну диференціацію заробітної плати. Ця функція займає проміжне положення між відтворювальною та мотивувальною, виконуючи щодо них інтегровальну роль для досягнення балансу інтересів найманих працівників і роботодавців.

Під час визначення індивідуальної заробітної плати вкрай важливо реалізувати принцип однакової винагороди за ту саму працю, забезпечити соціальну справедливість. Вирішення цих завдань пов'язане з реалізацією на практиці соціальної функції заробітної плати. За умов проголошення курсу на становлення соціально орієнтованої ринкової економіки ця функція набуває першорядного значення.

Належне місце серед інших має посісти оптимізаційна функція. Заробітна плата як складова собівартості продукції є чинником мотивації власника до вдосконалення технічної бази виробництва, його раціоналізації, підвищення продуктивності праці. Реалізація цієї функції на практиці безпосередньо пов'язана також із запровадженням прогресивних форм і систем заробітної плати, удосконаленням усіх елементів оплати праці.

Кожна зі згаданих функцій заробітної плати має власних персоніфікованих носіїв (носія), тобто суб'єктів (суб'єкта), які найбільш заінтересовані в її реалізації. Так, у реалізації відтворювальної та мотивувальної функцій найбільше заінтересовані наймані працівники. До регулювальної функції найбільш «схильні» державні органи, що заінтересовані в повноцінному функціонуванні ринку праці. У реалізації соціальної функції заробітної плати заінтересовані переважно наймані працівники, а також держава як гарант прав і свобод трудящих та соціальної справедливості в суспільстві. У реалізації оптимізаційної функції найбільш заінтересований роботодавець, оскільки саме він має отримати певний виробничий результат від використання найманої робочої сили, бо тільки це дає йому змогу мати очікуваний дохід і водночас власний зиск – прибуток.

Основні функції заробітної плати тісно взаємозв'язані, і лише за їхньої сукупної наявності досягається ефективна організація заробітної плати. Протиставлення, а тим більше гіпертрофія будь-якої з них неминуче призводить до кризових явищ в економіці.

4. Тарифна система оплати праці

Основою організації оплати праці є тарифна система, що являє собою сукупність нормативних матеріалів, за допомогою яких встановлюється рівень заробітної плати працівників підприємства залежно від їхньої кваліфікації, складності робіт, умов праці. Тарифна система оплати праці включає: тарифні сітки, тарифні ставки, надбавки і доплати до тарифних ставок, схеми посадових окладів і тарифно-кваліфікаційні характеристики (довідники).

Тарифна система використовується для розподілу робіт залежно від їх складності, а працівників – залежно від їх кваліфікації та відповідальності за розрядами тарифної сітки. Вона є основою формування та диференціації розмірів заробітної плати.

Тарифна сітка – це шкала кваліфікаційних розрядів і тарифних коефіцієнтів, за допомогою яких встановлюється безпосередня залежність розміру заробітної плати працівників від їхньої кваліфікації. Кожному кваліфікаційному розряду відповідає тарифний коефіцієнт, що показує, у скільки разів тарифна ставка цього розряду перевищує тарифну ставку першого розряду. Тарифний коефіцієнт першого розряду завжди дорівнює одиниці. Кількість кваліфікаційних розрядів і коефіцієнтів визначається складністю виробництва і робіт, що виконуються, і обумовлюється в колективному договорі.

Для оплати праці керівників, спеціалістів і службовців використовуються схеми посадових окладів, розміри яких встановлюються залежно від посад, що займають керівники, спеціалісти і службовці, їхньої кваліфікації, умов праці,

масштабів і складності виробництва, обсягів, складності і важливості робіт. Особливістю застосування на підприємстві схеми посадових окладів є розробка штатного розпису ~ внутрішнього нормативного документа, де вказаний перелік посад, що є на цьому підприємстві, чисельність працівників за кожною з них і розміри їхніх місячних посадових окладів.

В останні роки на підприємствах як виробничої, так і невиробничої сфери замість відокремленого формування тарифних ставок робітників і схем посадових окладів спеціалістів успішно застосовуються єдині тарифні сітки (ЄТС), що містять тарифні коефіцієнти для всіх категорій персоналу. Перевага ЄТС полягає в тому, що вони побудовані на єдиній методичній основі, а тому забезпечують єдиний підхід до оцінки відмінностей у праці всіх працівників. Методика розробки таких тарифних сіток на промислових підприємствах наводиться в спеціальній літературі.

Тарифна ставка – це виражений у грошовій формі абсолютний розмір оплати праці за одиницю робочого часу. Тарифна ставка робітника першого розряду обумовлюється в колективному договорі й залежить від фінансових можливостей підприємства і від умов оплати, встановлених галузевою та генеральною тарифними угодами. В будь-якому випадку вона не може бути меншою законодавчо встановленого розміру мінімальної заробітної плати. На основі тарифної сітки і тарифної ставки робітника першого розряду розраховуються тарифні ставки кожного наступного розряду. Тарифна ставка є вихідною величиною для встановлення рівня заробітної плати працівників незалежно від того, які форми і системи оплати праці застосовуються на підприємстві.

Залежно від обраної одиниці часу тарифні ставки бувають годинні, денні та місячні (оклади). Найпоширенішими є годинні тарифні ставки, оскільки на їх основі розраховуються різноманітні доплати. Денна і місячна тарифні ставки розраховуються множенням годинної ставки на кількість годин у зміні або на середньомісячну кількість робочих годин.

5. Особливості організації системи преміювання

У комплексі проблем, безпосередньо пов'язаних із формуванням якісно нових мотиваційних настанов працівників, винятково важлива роль належить удосконаленню систем заробітної плати, більшість з яких передбачає преміювання персоналу за досягнення певних кількісних і якісних результатів діяльності.

Практика господарювання засвідчує, що нагальною потребою теоретико-методичного характеру є опрацювання загальних вимог до побудови преміальних положень, з урахуванням яких мають розроблятися заводські системи матеріального стимулювання.

Нагадаємо, що одне із засадничих правил сучасного менеджменту стверджує: «Робиться тільки те і тільки так, як винагороджується. Працівники всіх рівнів – від керівника до вахтера – працюють згідно з чинною системою винагород. Серйозною перешкодою для досягнення високих результатів є

завелика невідповідність між поведінкою, якої вимагають, і поведінкою, яку винагороджують».

За критерій ефективності будь-якої системи преміювання слід брати реальну заінтересованість працівників у досягненні якомога ліпших індивідуальних і колективних результатів праці, у якомога повнішому використанні свого творчого потенціалу. Відображенням реальної заінтересованості, тобто її виявленням, практичною реалізацією, стає досягнення стратегічних і тактичних цілей членами колективу і підприємством у цілому: здобуття бажаних індивідуальних результатів та відповідної винагороди за ці результати, максимізація прибутку, розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності продукції тощо.

Обов'язковими складовими будь-якої преміальної системи мають бути:

- показники та умови преміювання;
- визначення розмірів премій та джерел їхньої виплати;
- перелік категорій персоналу, які підлягають преміюванню;
- визначення періодичності преміювання та порядку виплати премій.

Забезпечити найприйнятніший вплив на поведінку персоналу через матеріальне стимулювання можна дотриманням певних вимог до розробки системи преміювання.

Перша вимога. У преміальній системі, що має обов'язково включати як показники, так і умови преміювання, принципово важливим є розподіл «навантаження» між ними.

Загальні засади використання мотиваційного потенціалу умов і показників преміювання є такими. Беручи загалом, умови – це ті показники, досягнення яких є тільки підставою для виплати премії. Розмір же премії має залежати від показників преміювання, тобто від їхнього рівня, динаміки тощо.

Умови і показники преміювання доцільно поділяти на основні й додаткові. Основними вважаються показники й умови, досягнення яких має вирішальне значення для розв'язання проблем, що стоять перед колективом або окремим працівником. Додаткові показники та умови преміювання мають стимулювати інші, менш значущі, аспекти трудової діяльності.

У разі невиконання основних умов преміювання премію, як правило, не сплачують, а в разі невиконання додаткових – сплачують у менших розмірах (у межах до 50 %). За перевиконання як основних, так і додаткових показників розмір премії треба збільшувати.

Друга вимога. Необхідно надзвичайно відповідально і зважено підійти до вибору конкретних показників і умов преміювання. Головна вимога полягає в тому, щоб показники і умови преміювання, по-перше, відповідали завданням, що стоять перед колективом та конкретним виконавцем, а по-друге, реально залежали від трудових зусиль певного колективу або певного працівника.

Наявність конкретних «вузьких місць» на виробництві змушує спрямувати зусилля окремих виконавців, усього колективу на поліпшення певної сфери виробничої діяльності. При цьому важливо забезпечити «диверсифікацію» показників і умов преміювання, «прив'язку» їх до завдань підрозділів та функціональних обов'язків виконавців.

Припустімо, що «вузьким місцем» є виконання договірних зобов'язань на поставку продукції. Для працівників вищої та середньої керівної ланки – директора підприємства, його заступника з виробництва, начальників складальних цехів, керівників провідних служб заводу управління (економічного відділу, відділу маркетингу, фінансового, технологічного), на яких передовсім покладається відповідальність за виконання договірних зобов'язань, показником (умовою) преміювання може бути виконання зобов'язань щодо поставок продукції згідно з укладеними угодами в цілому по підприємству.

Але для поліпшення загального стану справ щодо виконання поставок цього ще не досить. Треба збільшити заінтересованість у виконанні планів поставок також робітників і службовців цехів. Система преміювання цих категорій персоналу має включати такі показники й умови преміювання, як випуск продукції в установленій номенклатурі, виконання плану-графіка здавання виробів на склад, ритмічність виробництва, тобто показники, досягнення яких безпосередньо залежать від трудових зусиль робітників і службовців.

Слід підкреслити, що умови господарювання, притаманні ринковій економіці, потребують суттєвих змін показників преміювання, якісного їх урізноманітнення проти тих, що використовувалися в минулому. Як приклад розгляньмо порядок визначення показників преміювання керівників та головних спеціалістів підприємств, що може бути використаний для побудови сучасних систем преміювання.

Ураховуючи те, що позиції підприємства на ринку, його можливості розвиватися в економічному й соціальному плані значною мірою залежать від того, наскільки успішно керівники та головні спеціалісти розв'язують питання розвитку виробництва та поліпшення фінансового стану підприємства, показники оцінки роботи і преміювання цих категорій персоналу доцільно звести до двох груп:

1. Показники оцінки ефективності виробничо-господарської діяльності.

2. Показники оцінки ефективності комерційно-фінансової діяльності.

З-поміж показників першої групи виділимо такі:

– показник прибутку (балансовий і чистий прибуток у цілому по підприємству і в розрахунку на одного працівника чи акціонера);

– приріст обсягів виробництва товарної та реалізованої продукції в поточному періоді проти попередніх періодів роботи підприємства;

– частка продукції підприємства в загальному обсязі ринку однотипної продукції (ділова активність підприємства).

До показників другої групи слід віднести передовсім такі:

– показники платоспроможності та фінансової стійкості підприємства (коефіцієнт абсолютної ліквідності, загальний коефіцієнт покриття, показник загальної платоспроможності, коефіцієнт фінансової незалежності, співвідношення між позиковими і власними коштами підприємства);

– показники конкурентоспроможності продукції підприємства (частка експортної та сертифікованої продукції в загальних обсягах виробництва, співвідношення цін на однотипну продукцію підприємства та конкурентів);

– показники ефективності використання акціонерного капіталу підприємства (прибутковість однієї акції підприємства, співвідношення між ринковою та номінальною ціною акції підприємства).

Третя вимога. Важливо, щоб кількість показників і умов преміювання була обмеженою. Дослідження з інженерної психології довели, що оптимальна кількість логічних умов для діяльності людини не повинна перевищувати чотирьох. У разі збільшення їх кількості різко зростає час, необхідний для прийняття рішень, і збільшується ймовірність помилок. Це має принципове значення для вибору показників і умов преміювання. Так, за великої їхньої кількості втрачається наочність зв'язку системи преміювання з основними завданнями виробництва і основними результатами діяльності колективу (працівника). До того ж зростає ймовірність їх невиконання, що стає чинником демотивації.

Отже, оптимальною буде кількість показників і умов преміювання на рівні 2-3, максимально допустимою – 4.

Четверта вимога. Принципово важливо, щоб показники і умови преміювання, які закладаються в преміальну систему, не суперечили один одному, тобто, щоб мотиваційний вплив одних не спричиняв погіршення інших. Якщо ж суперечностей між двома показниками не уникнути, то мають бути передбачені певні умови, що уможливлють узгодження різноспрямованих інтересів. Так, якщо потрібно одночасно стимулювати зростання продуктивності праці і підвищення якості продукції, то узгодити цю суперечність можна, передбачивши відповідні умови виплати премії.

Наприклад, премія за перевиконання норм виробітку сплачується за умови якісного виконання робіт. Інший варіант – премія за здавання продукції з першого подання виплачується в разі виконання працівником виробничого завдання за встановленою номенклатурою. Можливі й інші варіанти ранжирування, узгодження умов і показників преміювання.

П'ята вимога. Для того щоб показники й умови преміювання справляли стимулювальний вплив на поведінку персоналу підрозділу (окремих виконавців) і відповідали завданням їхньої діяльності, необхідно визначити базу, вихідну величину та передбачити «технологію» визначення фактичного рівня показників і умов, що дають підставу для сплати винагороди.

З урахуванням конкретних завдань виробництва показники (умови) преміювання можуть бути:

а) спрямовані на підтримання вже досягнутого (гранично високого, прийняттого чи допустимого) рівня, наприклад, виконання виробничого завдання, забезпечення нормативного рівня якості, збереження досягнутого рівня завантаження устаткування тощо;

б) спрямовані на подальше поліпшення результатів діяльності – зростання (приріст) проти попереднього періоду або відповідного періоду торік, перевищення середнього за тривалий час показника на даному виробництві, перевиконання виробничого завдання тощо. Ясна річ, що не всі показники можна перевиконати. Так, наприклад, показник преміювання «виконання договірних зобов'язань з поставок продукції» передбачає 100 %-ве виконання укладених

угод, але не більше того, бо виконати можна лише стільки угод, скільки їх укладено. Натомість такі показники, як зростання продуктивності праці, підвищення якості, зниження собівартості, зростання прибутковості передбачають поліпшення цих результатів діяльності в дуже широких межах.

Шоста вимога. Необхідно передбачити обґрунтування розміру премії, тобто забезпечити відповідність розміру заохочення величині трудового внеску колективу чи працівника. Для розв'язання цієї проблеми (і в цьому полягає основна складність) треба врахувати безліч чинників: значення конкретного показника для виконання виробничих завдань, кількість стимулювальних показників, їхні вихідні рівні і можливості дальшого поліпшення, «трудомісткість» одиниці зростання чи досягнення певного рівня показника.

Виходячи з принципу «така сама премія за такі самі додаткові зусилля», можна зробити висновок, що в разі використання кількох показників преміювання більша частка премії має припадати на показник, поліпшення або підтримання якого потребує більших трудових зусиль.

Порівнювання трудових зусиль, потрібних для виконання різних показників, за які нараховується премія, річ не проста, а тому доручати це треба висококваліфікованим фахівцям підприємства. Найприйнятнішим є метод експертної оцінки.

Обґрунтовуючи розміри премії, слід мати на увазі, що система преміювання не виконує свого призначення, якщо премії надто низькі (менше за 10 % тарифної ставки або посадового окладу).

Сьома вимога. Для посилення мотиваційного потенціалу системи преміювання слід урахувувати «напруженість» показників і умов, за досягнення яких виплачується винагорода.

Одним з варіантів розв'язання цієї проблеми є додаткова диференціація премії, нарахованої за основні результати діяльності, залежно від показників, які характеризують напруженість, інтенсивність трудового процесу. Так, наприклад, премія робітникам (колективам бригад), що нарахована за виконання виробничих (нормованих) завдань, може додатково коригуватися (підвищуватися або знижуватися) залежно від показників, що характеризують рівень використання обладнання та здавання продукції з першого подання.

Другий варіант – нарахована робітникам або колективам бригад премія за виконання виробничих (нормованих) завдань диференціюється залежно від виконання норм виробітку і якості продукції (обсягу браку у відсотках до всього обсягу випуску продукції). Можливі й інші варіанти додаткової диференціації.

Восьма вимога. До переліку працівників, яких належить преміювати, слід включати тільки тих, які можуть безпосередньо вплинути на підтримання вже досягнутих (високих або принаймні прийнятних) чи дальше поліпшення вихідних рівнів показників преміювання. Інакше кажучи, якщо працівник не може змінити ситуацію у певній сфері виробничої діяльності на ліпше, оскільки це від нього не залежить, то й преміювати за такі показники не має сенсу.

Дев'ята вимога. Під час проектування такої складової преміальної системи, як періодичність преміювання (за місячні, квартальні, річні результати чи одноразово), слід урахувувати особливості організації виробництва і праці,

характер показників преміювання, наявність відповідного обліку результатів діяльності за конкретний період.

Так, робітників преміюють за поточні результати основної діяльності, як правило, щомісяця. Саме така періодичність сприяє мотивації праці робітників і є можливою завдяки оперативному обліку. Для службовців слід практикувати щоквартальну періодичність преміювання, оскільки показники і умови заохочення можуть бути об'єктивніше визначені на підставі квартальної звітності. Однак безпосередньо в цехах для цих категорій персоналу може бути встановлено і щомісячну періодичність преміювання, виходячи з первинної оперативної звітності цих виробничих підрозділів.

Водночас за надто тривалого виробничого циклу, на сезонних роботах, у разі виконання трудомістких робіт з акордною оплатою праці можливі й довші періоди діяльності, за результатами яких нараховується премія.

Сказаним не обмежуються вимоги до розробки преміального положення мотиваційного типу. Зокрема, підлягають обов'язковому врахуванню ще й такі вимоги:

а) премію не можна нараховувати за результати обов'язкової діяльності працівника, що оплачується в межах постійної (тарифної) частини заробітної плати;

б) не можна визнати доцільною виплату премії з мотивів, не пов'язаних з роботою (вихід на пенсію, скрутний матеріальний стан тощо);

в) незначне за розмірами, але широке за охопленням працівників і надто часте преміювання перетворюється на стабільну форму виплат і перестає бути чинником-мотиватором.

Дотримання всіх цих вимог сприятиме збільшенню мотиваційного потенціалу преміальних положень, формуванню систем оплати праці, які забезпечують підвищення трудової активності персоналу і спрямування її на досягнення як особистих цілей, так і цілей організації в цілому.

Преміальне положення розробляє власник або вповноважений ним орган, погоджує його з профспілковим комітетом і включає до колективного договору як додаток.

Для приведення показників, умов, вихідних рівнів преміювання і розмірів премії у відповідність до потреб виробництва, умов роботи слід щороку, одночасно з формуванням (уточненням) плану економічного розвитку (бізнес-плану) на наступний рік, переглядати чинне положення про преміювання.

За умов нестабільної роботи підприємств у перехідному періоді постає потреба в оперативній зміні протягом року певних параметрів преміальної системи. Таку можливість слід передбачати в колективному договорі, зміни до якого вносять за спільним рішенням сторін.

6. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності

До нематеріальних способів мотивації працівників відносяться організаційні і морально-психологічні, а також їх комбінація і різні форми суспільного визнання окремого працівника.

Організаційні способи мотивації працівників включають, насамперед:

- залучення персоналу до участі в справах організації – участь у прийнятті рішень є однією з найважливіших форм доведення рішення до виконавців, стимулом їх активної й осмисленої роботи над його реалізацією;

- інформування про результати праці – важливий стимул, а відсутність подібної інформації часто стає причиною фрустрації (дезорганізації свідомості).

Важливою умовою тут є наявність оціночних показників, відомих працівнику:

- справедлива оплата праці, що базується на застосуванні однакових показників оцінки роботи для всіх співробітників;

- можливість придбати нові знання і навички, що дозволяє бути впевненим у завтрашньому дні;

- надання більш змістовної, важливої і соціально значимої роботи, що відповідає схильностям і інтересам особистості;

- надання роботи з перспективами посадового і професійного зростання;

- еластичність робочого часу (якщо співробітник за родом діяльності не пов'язаний з іншими співробітниками чи клієнтами організації, то він сам може встановлювати собі зручний режим роботи).

Морально-психологічні способи мотивації працівників передбачають:

- створення умов, коли люди відчувають професійну гордість за вміння краще за інших виконати важливу і складну роботу й особисту відповідальність за її результати;

- створення відчуття цінності результатів, їхньої важливості;

- створення ситуації виклику і забезпечення можливості кожному на своєму робочому місці показати свої здібності, виразити себе в результатах своєї праці;

- розкриття перспектив службового зростання перед молодим працівником стимулює його прикласти максимум зусиль для підвищення своєї кваліфікації;

- “перший день роботи”: враження працівника від першого дня роботи роблять на нього сильний мотивуючий вплив протягом тривалого періоду часу;

- визнання, що виражається в згадуванні кращих працівників у спеціальних доповідях вищому керівництву організації.

Просування на посаді є комбінованою формою мотивації, що охоплює обидва названі вище способи. Тут і матеріальний стимул (більш висока заробітна плата), і організаційний (робота більш цікава і змістовна), і моральний (підвищення статусу, визнання заслуг і авторитету).

Специфіка цієї форми мотивації полягає в тому, що, з одного боку, престижних вакантних посад завжди мало навіть у великій організації, а з іншого боку – далеко не всі люди мають здібності і бажання обіймати керівні посади. Ось що з цього приводу говорив Г.Форд: “Середній працівник більше дорожить пристойною роботою, ніж підвищенням. Навряд чи більше 5% усіх тих, хто одержує заробітну плату, погодяться взяти на себе поєднані з підвищенням плати відповідальність і збільшення праці. Навіть число тих, котрі хотіли б піднятися

в начальники бригад, складає тільки 25%... і більшість з них лише тому, що оплата тут краща...

Переважає більшість... бажає залишитися там, де вони поставлені. Вони бажають бути керованими, бажають, щоб у всіх випадках інші вирішували за них і зняли з них відповідальність. Тому головні труднощі, не-зважаючи на велику пропозицію, полягають не в тому, щоб знайти тих, які заслуговують на підвищення, а бажаючих одержати його”.

Обмін досвідом і знаннями між керівником і підлеглими – ще одна комбінована форма нематеріальної мотивації персоналу. Застосування її має ряд особливостей:

- менеджер виявляє інтерес і доброзичливість до кожної, навіть незначної, ініціативи підлеглого, спрямованої на поліпшення справ;
- якщо пропозиція працівника слабо пророблена, менеджер не відхиляє її, а допомагає доробити і реалізувати;
- якщо задум підлеглого про вдосконалення роботи виявився цілком непридатним для реалізації, менеджер докладно і доброзичливо пояснює йому це;
- пропозиції працівника щодо вдосконалення роботи не розглядаються як такі, що самі собою розуміються, кожна така пропозиція відповідним чином заохочується;
- працівник завжди має право і можливість звернутися до менеджера з проханням про допомогу чи консультацію.

Суспільне визнання окремого працівника передбачає наступні форми нематеріального стимулювання персоналу:

- планування службового зростання;
- поліпшення внутрішнього планування кабінету (робочого місця), збільшення його розмірів;
- організацію відряджень на підприємства замовників (постачальників, компаньйонів);
- надання спеціально відведеного місця для паркування автомобіля;
- оголошення про заслуги працівника перед фірмою на спеціальних конференціях;
- публікацію матеріалів про досягнення працівника у внутрішньофірмовій пресі;
- доручення важливих і відповідальних завдань;
- вручення почесних нагород у присутності колег працівника;
- вивішування біля входу у фірму портрета працівника;
- вручення пам'ятних сувенірів;
- особисте визнання заслуг працівника вищим керівництвом організації;
- подяку в писемній формі на довідках, звітах, підготовлених співробітником;
- листи керівництва на адресу родини працівника з висловленням подяки за внесок його в успіх організації;

- вітальні листи і листівки керівництва організації, що направляються робітникам додому з нагоди дня народження чи круглих дат трудової діяльності з висловленням вдячності за його працю.

ТЕМА 13. МЕТОДИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Визначення та класифікація адміністративних методів;
2. Практичне застосування методів державного управління.

1. Визначення та класифікація адміністративних методів.

Методи адміністративного менеджменту – це сукупність прийомів та засобів, застосування яких дозволяє забезпечити ефективне функціонування керуючої та керованої підсистем системи управління. Це також способи прямої дії на об'єкт управління, які базуються на повноваженні суб'єкта управління (органу державної влади, керівника) віддавати накази, розпорядження, розробляти інструкції, інші нормативні документи та на обов'язку підлеглого їх виконувати.

Для визначення місця і ролі адміністративних методів в системі державного управління розглянемо методи державного управління. Методи державного управління – це способи владного впливу державних органів на процеси суспільного і державного розвитку, на діяльність державних структур і конкретних посадових осіб. Методи державного управління безпосередньо пов'язані з практичною реалізацією державної влади, її керуючим впливом на об'єкти державного управління відповідно до інтересів і волі держави, із забезпеченням реалізації цілей і функцій державного управління, оскільки в них містяться механізми встановлення взаємовідносин між суб'єктом і об'єктом державного управління, реалізації компетенції суб'єктів державного управління відповідно до їх владно-управлінських повноважень.

У механізмах державного управління важливе значення надається методам, які стимулюють, активізують і спрямовують на досягнення поставлених цілей. Серед таких методів можна виділити:

морально-етичні (засновані на зверненні до гідності, честі і совісті людини. їх завдання полягає у формуванні позитивної психологічної обстановки, сприятливої для вирішення поставлених завдань. Наприклад, нагороди, відзнаки, заохочення);

соціально-політичні (впливають на відповідні інтереси людей та їх угруповань, їхній статус у суспільстві, можливості самореалізації. Наприклад, створення умов для службової кар'єри);

економічні (зумовлені роллю економічних інтересів у житті суспільства та відповідно в управлінських процесах. Вони використовують різноманітні економічні інструменти впливу. Наприклад, фінансові, фіскальні, дозвільні тощо);

правові методи (юридичний вплив на соціально-правову сферу та її окремі елементи у процесі впорядкування суспільних відносин, основним учасником якого є державна влада);

адміністративні (визначають поведінку і діяльність людей. Вони належать до жорстких засобів впливу. Наприклад, розпорядження, накази, вказівки, інструкції, контроль за виконанням).

За допомогою адміністративних методів управління формуються основні стійкі системні зв'язки, відносини, положення, які зумовлюють права та відповідальність управлінців та членів трудового колективу. Для них найбільш характерним є застосування таких двох груп методів – **організаційно-розпорядчих та адміністративно-розпорядчих**.

Організаційно-розпорядчі методи державного управління: сукупність прийомів, впливів, заснованих на використанні об'єктивних організаційних відносин між людьми та загально-організаційних принципів управління; сукупність засобів правового і адміністративного впливу на відносини людей в організації; способи і прийоми, дії прямого і обов'язкового визначення поведінки і діяльності людей з боку відповідних керівних компонентів держави.

Організаційно-розпорядчі методи передбачають: підбір, розстановку та роботу з кадрами; організаційне регламентування (нормування); організаційне планування; делегування повноважень та розподіл відповідальності; організаційний інструктаж; організаційне розпорядництво; організаційний контроль; організаційний аналіз; організаційне проектування; узагальнення організаційного досвіду.

Адміністративно-розпорядчі методи є системою засобів та прийомів, що забезпечують цілеспрямоване, планомірне, узгоджене та ефективне функціонування керуючої та керованої систем, апарату управління та всіх елементів організації.

Призначення адміністративно-розпорядчих методів адміністративного управління:

- забезпечити організаційну чіткість, дисциплінованість та ефективність роботи управлінського апарату;
- підтримувати необхідний розпорядок у роботі підприємства, втілювати у життя постанови, накази та рішення керівництва;
- проводити роботу з кадрами;
- реалізовувати прийняті рішення.

Важливими чинниками підвищення ефективності управлінської діяльності, за умови їх умілого використання, можуть стати **соціально-психологічні методи управління** – способи і прийоми впливу на процес формування та розвитку колективу, а також на соціальні та психологічні процеси, що притаманні групам чи окремим особам. Ці методи управління спрямовані на гармонізацію соціальних відносин у колективі шляхом задоволення соціальних потреб працівників – розвитку особистості, соціального захисту тощо. Саме тому в науці державного управління соціальні та психологічні методи управління стали основою підвищення ефективності праці державних службовців. Важливе значення при їх застосуванні має формування свідомих зусиль людей, спрямованих на формування організації та особи, створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

Умовно соціально-психологічні методи управління можна поділити на три основні групи: **соціальні, морально-етичні, психологічні.**

Соціальні методи державного управління спрямовані на створення надійної системи соціального захисту, яка спроможна забезпечити державний апарат висококваліфікованими професійними кадрами. До соціальних методів державного управління можна віднести:

1. Соціальне прогнозування (використовується для створення інформаційної бази розроблення планів соціального розвитку та застосування методів соціального впливу у конкретному колективі).

2. Соціальне нормування (використовується для регулювання різних сторін господарського та соціального життя колективу, узгодження інтересів груп).

3. Соціальне регулювання (використовується для ознайомлення працівників з історією, цінностями та заслугами організації, правилами етикету. Використання моральних стимулів).

4. Соціальне планування (складання плану соціального розвитку організації).

Морально-етичні методи базуються на зверненні до гідності, честі і совісті людини. Їх завдання полягає у формуванні позитивної моральнопсихологічної обстановки, сприятливої для вирішення поставлених завдань та засвоєння персоналом державної служби морально-етичних норм.

Психологічні методи являють собою конкретні засоби і прийоми впливу на процес формування і розвитку колективу, який складається з формальних і неформальних груп, системи взаємовідносин, соціальних потреб та інших соціально-психологічних факторів, а також на процеси, які відбуваються у ньому.

Методи психологічного впливу спрямовані на: формування сприятливого психологічного клімату у колективі на підставі чіткого дотримання прав людини і психологічних методів дослідження; ефективне використання психологічних методів мотивації: переконання, спонукання, залучення; проведення психологічного тестування службовців та організація індивідуальної роботи з ними з врахуванням типу особистості, темпераменту; організацію психологічної служби в установі і психологічних консультації для службовців; проведення психологічних тренінгів і семінарів для керівників усіх рівнів управління.

2. Практичне застосування методів державного управління

1. Встановлення правил поведінки у сфері державного управління, тобто встановлення обов'язкових для учасників управлінських відносин нормативів. Наприклад: вважати боротьбу зі злочинами проти особи, злочинністю в економічній сфері головними напрямками діяльності.

2. Видання індивідуальних приписів на адресу конкретних учасників управлінських відносин. Наприклад: Міноборони провести військові навчання.

3. Вирішення в односторонньому порядку питань, які виникають з ініціативи керованих об'єктів. Наприклад: доручення Кабінету Міністрів України Державній податковій інспекції подати список неплатників податків.

4. Нагляд і контроль за поведінкою учасників управлінських відносин. Наприклад: здійснювати моніторинг підготовки до проведення Євро-2012.

5. Застосування стимулюючих засобів впливу на керовані об'єкти. Наприклад: Забезпечити виділення коштів для заохочення працівників правоохоронних органів, які відзначились у виявленні та/або знешкодженні злочинних угруповань та затриманні злочинців.

6. Застосування при потребі офіційних заходів примусового характеру з метою забезпечення належного порядку у сфері державного управління. Наприклад: визвати з відпустки державних службовців при потребі.

7. Затвердження конкретних адресних завдань. Наприклад: покласти на Міністерство аграрної політики розроблення програми розвитку аграрного комплексу України.

8. Призначення на посаду або звільнення з посади. Наприклад: звільнення з посади голову облдержадміністрації.

9. Видача дозволів різного роду. Міністерство Юстиції України видає ліцензію суб'єктам підприємницької діяльності на судову-експертну діяльність.

10. Установлення стандартів. Наприклад: встановлення стандартів в підготовці кадрів.

11. Оформлення державних замовлень. Наприклад: Міністерству оборони оформити замовлення комплектуючих до військово-морських суден. Застосування адміністративних методів управління гарантується чинною системою законів і нормативних актів, положеннями, інструкціями, наказами та розпорядженнями.

Таблиця 13.1 **Методи державного управління**

МЕТОДИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ	
Соціально-політичні	Впливають на відповідні інтереси людей та їх угруповань, їхній статус у суспільстві, можливості самореалізації
Юридичні	Юридичний вплив на соціально-правову сферу та її окремі елементи у процесі впорядкування суспільних відносин, основним учасником якого є державна влада: правове регулювання, переконання і примус, субординація і координація.
Економічні	Зумовлені роллю економічних інтересів у житті суспільства та відповідно в управлінських процесах: державне регулювання, грошово-кредитна та фінансова політика та заохочення конкуренції; ціноутворення, податкова система, економічне стимулювання.
Адміністративні	Визначають поведінку і діяльність людей. • Організаційно-розпорядчі (сукупність прийомів, впливів, заснованих на використанні об'єктивних організаційних відносин між людьми та загально-організаційних принципів управління; сукупність засобів правового і адміністративного впливу на відносини людей в організації; способи і прийоми, дії прямого і обов'язкового визначення поведінки і діяльності людей з боку відповідних керівних компонентів держави) • Адміністративно-розпорядчі методи є системою засобів та прийомів, що забезпечують цілеспрямоване, планомірне, узгоджене та ефективне

	функціонування керуючої та керованої систем, апарату управління та всіх елементів організації.
Соціально-психологічні	<p>Способи і прийоми впливу на процес формування та розвитку колективу, а також на соціальні та психологічні процеси, що притаманні групам чи окремим особам).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Морально-етичні (звернення держави до гідності, честі й совісті людини) - Психологічні (являють собою конкретні засоби й прийоми впливу на процес формування і розвиток колективу, який складається з формальних і неформальних груп, системи взаємовідносин, соціальних потреб та інших соціально-психологічних факторів, а також на процеси, які відбуваються у ньому) - Соціальні (спрямовані на створення надійної системи соціального захисту, яка спроможна забезпечити державний апарат висококваліфікованими професійними кадрами): <ul style="list-style-type: none"> - <i>соціальне прогнозування</i> (використовується для створення інформаційної бази розроблення планів соціального розвитку та застосування методів соціального впливу у конкретному колективі); - <i>соціальне нормування</i> (використовується для регулювання різних сторін господарського та соціального життя колективу, узгодження інтересів груп); - <i>соціальне регулювання</i> (використовується для ознайомлення працівників з історією, цінностями та заслугами організації, правилами етикету); - <i>соціальне планування</i> (складання плану соціального розвитку організації).

ЛЕКЦІЯ 14. Управлінські рішення в адміністративному менеджменті та їх обґрунтування

1. Види управлінських рішень в системі адміністративного менеджменту
2. Основні підходи до прийняття рішення
3. Обґрунтування управлінських рішень

1. Види управлінських рішень в системі адміністративного менеджменту

Сутністю прийняття рішень як процесу є внутрішня відносно стійка основа управлінського рішення, яка визначає його зміст, роль і місце у функціонуванні і розвитку організації.

Прийняття рішення – це творча і відповідальна задача управління. Рішення приймає керівник і несе за них особисту відповідальність. У підготовці даних для прийняття рішень приймає участь персонал управління конкретної організації. Мета управлінського рішення міститься у забезпеченні координуючої дії на систему управління, яка виконує управлінські задачі персоналу по досягненню цілей організації. Досягнення цілей передбачає виконання задач, які складають зміст і послідовність дій управлінського персоналу при виконанні ними безпосередніх обов'язків.

Управлінське рішення – це результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності з метою системи менеджменту. Управлінське рішення є початковим і основним моментом в організації діяльності кожного керівника. У

зв'язку з цим управлінське рішення може розглядатись як основний зміст процесу управління і важливий інструмент системного підходу до об'єкту управління. Підприємство є не тільки виробником продукції, але й складовою частиною суспільства, тому при прийнятті управлінського рішення необхідно враховувати не тільки економічну сторону діяльності, а сукупність соціальних, ідеологічних, моральних та інших відносин.

Прийняття рішення є основою управління. Своєчасно прийняте рішення стимулює виробництво, а несвоєчасне знижує результативність праці.

Потреба в прийнятті рішень обумовлюється зовнішніми та внутрішніми обставинами. Імпульсом до прийняття управлінського рішення є необхідність ліквідації проблеми, зменшити її актуальність. *Проблема* – це складне питання або комплекс споріднених питань, розв'язання яких має важливе практичне або теоретичне значення, але цьому розв'язанню перешкоджає відсутність загальноприйнятих методів. Основними причинами виникнення проблем є наступні:

- недосконалі принципи діяльності організації;
- помилкові критерії оцінки діяльності організації, підрозділу або окремого працівника;
- порушення процесу досягнення поставленої цілі з помилкової або ініційованої причини;
- непередбачувані обставини.

До управлінського рішення пред'являють ряд загальних *вимог*:

1. **Всебічна обґрунтованість.** Означає необхідність прийняття рішення на базі максимально повної й достовірної інформації. всебічна обґрунтованість рішення вимагає пошуку нових форм і шляхів обробки інформації.

2. **Своєчасність.** Передбачає, що прийняте рішення не повинно відставати або випереджати потреби і задачі соціально-економічної системи. Передчасно прийняте рішення не знаходить підґрунтя для реалізації, а сприяє розвитку негативних тенденцій.

3. **Повнота змісту.** Передбачає, що прийняте рішення повинно охоплювати весь управлінський об'єкт, всі сфери його діяльності, напрямки розвитку. В цілому управлінське рішення повинно охоплювати: цілі функціонування і розвитку підприємства; засоби, ресурси, які використовують для досягнення цілей; терміни виконання; порядок взаємодії між підрозділами і виконавцями; організацію виконання робіт на всіх етапах реалізації рішення.

4. **Повноважність.** Означає суворе дотримання суб'єктом управління тих прав і повноважень, які йому надані вищим рівнем управління. Збалансованість прав і відповідальності кожного органа, ланки або рівня управління є постійною проблемою виникнення нових задач розвитку.

5. **Погодженість з прийнятими раніше рішеннями.** Означає спадкоємність розвитку і необхідна для дотримання законодавства, постанов, розпоряджень, а на рівні окремої організації для здійснення послідовної ринкової та соціальної політики.

Прийняття управлінського рішення вимагає високого професіоналізму та залежить від конкретної особистості. Воно може бути інтуїтивним, раціональним та побудованим на думці.

Інтуїтивне рішення менеджера будується на власному досвіді і відчутті вірності власного вибору.

В основі *рішення, побудованого на думці*, знаходяться знання і досвід минулого.

Раціональне рішення в основному будується на методах економічного аналізу, обґрунтуванні та оптимізації стратегічних і тактичних питань.

За характером особистості менеджера рішення поділяють на врівноважені, імпульсивні, ризикові, інертні, обережні.

Врівноважені рішення приймають менеджери, які уважно і критично відносяться до своїх дій.

Імпульсивні рішення менеджери легко генерують у великій кількості, але не можуть їх якісно перевірити, уточнити й оцінити. Ці рішення є недостатньо обґрунтованими та надійними.

Ризикові рішення менеджери часто не обґрунтовують, тому що впевнені в собі.

Інертні рішення є результатом обережного пошуку менеджера, але не мають оригінальності, пошуку, новаторства, не відзначаються обґрунтованістю.

Обережні рішення характеризуються ретельною оцінкою всіх варіантів і відзначаються новизною та оригінальністю.

Функції управлінських рішень можуть бути реалізовані тільки при високій якості цих рішень та ефективному їх виконанні.

У залежності від умов розробки і реалізації управлінських рішень можуть використовуватися різні форми їх розробки: закон, указ, наказ, розпорядження, вказівка, акт, протокол, інструкція, договір, угода, план, контракт, оферта, акцепт, положення, правила, модель.

Закон – рішення вищої державної влади, що носить загальнообов'язковий і непорушний характер.

Указ – рішення глави держави, затверджене парламентом. Указ має силу закону.

Вказівка – рішення, що носить методичний, технологічний характер. Вказівка реалізується у формі наставлення або роз'яснення.

Акт – рішення широкого кола державних і громадських організацій. Наприклад, акт про передачу чого-небудь у власність. Акт може бути міжнародним.

Наказ (письмовий або усний) – це рішення керівника, наділеного владою у підприємстві або його великому підрозділі. Наказ обов'язковий для виконання його підлеглими і може готуватися з питань, що входять у компетенцію керівника. Це нормативний документ, що повинен зберігатися в архіві; він може бути оскаржений у більш високих управлінських інстанціях або в суді.

Розпорядження – це рішення керівника, не наділеного адміністративними функціями. Розпорядження зазвичай стосується питань технології, організації праці і техніки безпеки. Воно обов'язкове для виконання безпосередніми

підлеглими керівника. Оскаржити рішення можна у лінійного керівника даного підрозділу або підприємства.

Протокол – рішення про відображення яких-небудь подій, обставин, правил. Наприклад, протокол минулих зборів, дипломатичний протокол.

Інструкція – рішення, що встановлює порядок і спосіб виконання яких-небудь дій. Наприклад, інструкція для складання бізнес-плану, інструкція щодо роботи з персоналом, посадова інструкція начальника бюро технічного контролю цеху.

Договір – рішення про проведення спільних робіт із указівкою взаємних прав і зобов'язань у комерційних і некомерційних сферах діяльності. Наприклад, договір про портфельні інвестиції, договір кооперації із закордонним виробником, установчий договір про створення підприємства.

Угода – рішення, що формує загальну позитивну інфраструктуру для якої-небудь діяльності. Наприклад, угода про наміри, угода між двома країнами про запобігання подвійного оподаткування, угода про розділення ринків збуту, угода про квоти на експорт нафти країнами ОПЕК.

План – рішення, що відображає цілі і конкретні задачі діяльності, засоби, методи і час їх реалізації. Наприклад, бізнес-план, план заходів щодо реформування і реструктуризації підприємства.

Контракт – рішення, зазвичай комерційного характеру, про проведення спільних робіт із указівкою взаємних прав і зобов'язань. Контракт є підвидом угоди. Наприклад, контракт на постачання комп'ютерів, шлюбний контракт, контракт купівлі-продажу.

Оферта – рішення, звичайно комерційного характеру, про пропозицію конкретній (кожній) особі укласти угоду на зазначених умовах. Оферта є однією стороною контракту. Наприклад, оферта на оптові закупівлі холодильників певної марки, оферта на оптовий продаж маргарину.

Акцепт – рішення про прийом пропозиції щодо укладання угоди на запропонованих в оферті умовах. Акцепт – це друга сторона контракту, оферта й акцепт разом складають контракт.

Положення – рішення, що представляє собою набір законів, правил і інструкцій, що регламентують яку-небудь діяльність. Наприклад, положення про головного інженера, положення про відділ стандартизації і нормалізації, положення про відділ зовнішніх зносин.

Правила – рішення, що враховує традиції підприємства і являє собою набір пропонованих для виконання сталих норм поведінки і діяльності визначених груп працівників. Наприклад, правила внутрішнього розпорядку, правила дорожнього руху, правила Міжнародного морського комітету для електронних коносаментів.

Модель якого-небудь процесу або явища – рішення, що включає набір визначених елементів і зв'язків, які із заданою точністю відтворюють реакції реального процесу або явища на вхідні впливи. Наприклад, модель заводу включає:

– довідкові дані (наприклад, повні дані про потенційних постачальників і їх продукцію);

- імітаційну модель підприємства;
- методики економічного розрахунку і прогнозування;
- інформацію про рішення в аналогічних ситуаціях інших організацій і реальних отриманих при цьому результатах;
- набір законодавчих актів і ін.

Форми реалізації управлінських рішень – це ділова бесіда, розпорядження, переконання, роз'яснення, примус, наставляння, повідомлення, особистий приклад, навчання, порада, ділові ігри (тренінги), наради, засідання, звіт, ділове слово.

Розпорядження – офіційне повідомлення якій-небудь посадовій особі про обов'язкове виконання приведеного рішення у встановлений термін.

Ділова бесіда – спеціально організована керівником зустріч з підлеглим, групою підлеглих або запрошених фахівців для обміну думками за задалегідь обговореною темою, актуальною для підприємства.

Переконання – ділова бесіда, проведена керівником з метою домогтися у підлеглому необхідних міцних поглядів або понять щодо змісту управлінського рішення для його виконання (наприклад, переконання у необхідності дотримання техніки безпеки на робочому місці, переконання у необхідності використання сучасних інформаційних технологій).

Роз'яснення – ділова бесіда, проведена керівником з метою пояснити, зробити більш зрозумілим сутність і зміст управлінського рішення.

Примус – ділова бесіда, проведена керівником з метою усвідомлено змусити працівника виконати управлінське рішення шляхом загроз або підвищеної винагороди.

Наставляння – ділова бесіда, проведена керівником з метою навчити, передати досвід для успішного виконання управлінського рішення.

Повідомлення – ділова бесіда, проведена керівником з метою передачі додаткової інформації, необхідної для виконання управлінського рішення.

Особистий приклад – дії керівника у середовищі підлеглих за задалегідь підготовленим сценарієм для розвитку у них ефекту наслідування авторитетам за технікою виконання управлінського рішення.

Навчання – ділова бесіда, проведена керівником з метою надати нові знання або інформацію для виконання управлінського рішення.

Порада – ділова бесіда, проведена керівником з метою поділитися власними поглядами на шляхи виконання управлінського рішення. Порада не є обов'язковою для виконання підлеглими.

Ділова гра (тренінг) – спеціально організована інтенсивна діяльність працівників щодо розробки і реалізації управлінського рішення на основі імітаційних моделей реальних процесів. У процесі ділової гри закріплюються навички розробки управлінських рішень шляхом багаторазового повторення однотипних ситуацій, методів і технологій розробки управлінських рішень.

Наради – колективні ділові бесіди, проведені керівником з метою оперативного доведення до підлеглих конкретних задач, використання колективного розуму, обміну інформацією і накопиченим досвідом для виконання важливих управлінських рішень.

Засідання – вузько професійні наради для вирішення в основному організаційних питань (наприклад, засідання профкому, засідання президії і т. д.).

Звіт – рішення фахівця про результати індивідуальної або колективної проробленої роботи з виконання управлінських рішень. Звіт може бути письмовим і усним. Ділове слово – тверде рішення керівника, о надане підлеглому в усній формі, підкріплене авторитетом керівника як серед підлеглих, так і серед вищого керівництва.

2. Основні підходи до прийняття рішення

Менеджер у своїй роботі повинен розрізняти рішення по видах, а організація в цілому повинна мати визначений підхід до прийняття рішень.

Централізований підхід закликає до того, щоб якомога більша кількість рішень приймалася головним управлінням. Наприклад, навіть за надмірно централізованої системи деякі рішення про операції в банку можуть прийматися на більш низькому управлінському рівні. Наприклад, менеджер середнього рівня може бути наділений відповідальністю із залучення консалтингових фірм для того, щоб визначити через поступове вивчення, як найкраще мінімізувати чергу споживачів, що формується з ряду ощадних відділів і позикових інститутів.

Децентралізований підхід заохочує менеджерів передавати відповідальність з прийняття рішень на найнижчий управлінський рівень. Цей підхід охороняє головних менеджерів від можливості потонути в дрібних деталях щоденних операцій. За децентралізованого підходу менеджер середнього рівня в банку, що був призначений спостерігати за рухом черговості, мав би значно більшу свободу дій під час вирішення виникаючих специфічних проблем. Одна з очевидних переваг децентралізованого підходу полягає в тому, що він дає більшу відповідальність і владу в прийнятті рішень людям з більш низьких рівнів управління. *Груповий підхід на противагу індивідуальному* У груповому підході до прийняття рішень менеджер і один або більше службовців працюють разом над однією проблемою. Індивідуальний підхід – це прийняття рішень тільки менеджером. Індивідуальний підхід має більшу перевагу тоді, коли часу на ухвалення рішення мало чи ухвалення групового рішення неможливо чисто фізично. З іншого боку, групове ухвалення рішення краще тоді, коли в менеджера є досить часу і засобів для прийняття рішення і його здійснення. Важлива перевага групового підходу полягає в тому, що він дає людині, що приймає рішення, шанс зібрати більше інформації з альтернативних варіантів рішення. Використання групового підходу базується на двох припущеннях:

- група приймає рішення легше, ніж одна особа;
- групове рішення легше здійснюється. Якщо групове рішення – це управлінське рішення, менеджер повинен вибрати в кожному конкретному випадку, чи залучати підлеглих до прийняття рішення, чи ні.

Система участі на противагу неучасті

За системи участі менеджер опитує людей, що будуть задіяні в прийнятті рішення. Менеджер, що міркує про зміну графіка, може запитати думку

робітників, що працюють за цим графіком. Успіх системи участі залежить від природи проблеми. Дозвіл працівникам брати участь у прийнятті рішення, що прямо зачіпає їхні інтереси, часто збільшує шанс здійснення цього рішення. З іншого боку, якщо рішення не торкається таких сторін, що мали б відношення до працівників, то їхня участь в ухваленні подібного рішення була б марною витратою часу. Система участі зв'язана з груповим підходом тим, що припускає залучення більше ніж однієї людини в процес прийняття рішення. Але це не те ж саме. У груповому підході група приймає рішення, і при цьому всі люди знаходяться разом. У системі участі менеджер залишає за собою право сказати останнє слово. Менеджер запитує думку людей, але всім їм не обов'язково збиратися разом. Система участі може бути розглянута як процес консультацій; людина, що приймає рішення, збирає інформацію і пропозиції, але вона швидше за все не буде залучати кого б то не було в сам процес прийняття рішення.

Однією із самих слабких і простих форм системи участі є "ящик пропозицій", у який службовцям пропонують кидати письмові пропозиції (підписані і ні) з конкретної проблеми, що пізніше прочитає і розгляне менеджер. Ті, хто вніс підписані пропозиції, можуть бути запрошені для прямої участі у вирішенні проблеми. Наприклад, на більш високому рівні, коли менеджер вирішує, чи залучати консалтингову фірму, щоб провести технічне навчання службовців банку, він звертається до керуючого іншого банку, що вже приймав подібне рішення, із проханням про інформацію чи пораду. Ці люди будуть частиною системи участі. Вони знають, що вони залучені в процес прийняття конкретного рішення, але вони не несуть відповідальності за прийняте рішення.

На одному з найвищих рівнів системи участі службовці створюють робочі групи, що в більшій мірі є самоврядуванням. Менеджери, що використовують систему, що не передбачає участь з боку, воліють збирати інформацію, оцінювати альтернативи і приймати рішення, не залучаючи до цього сторонніх.

Демократичний підхід на противагу дорадчому

За демократичного підходу рішення приймаються на користь більшості. Цей підхід рідко використовується в організаціях, тому що він веде до того, що голосуючі з кожного питання поділяються на "переможців" і "переможених". Крім того, демократичний підхід має схильність до конфліктів з ієрархічною побудовою більшості організацій.

Альтернативою йому є дорадчий підхід, що залучає багато людей у прийняття рішень і шукає компроміс між усіма думками. Дорадчий підхід, звичайно, використовується як форма групового підходу. Центром уваги є з'ясування точок зору якомога більшого числа людей, що мають відношення до цього рішення, а потім з них формується загальна думка. Голосування тут часто застосовується як метод знайти консенсус. Деякі спостерігачі помітили два негативних явища, що можуть виникнути в груповому процесі, перевага груп з однієї чи двох особистостей і "групове мислення".

Групове мислення – це процес, за якого у відповідь на соціальний тиск індивідууми погоджуються з загальним рішенням, навіть якщо не підтримують його, щоб уникнути конфліктів, а свою думку намагаються не висловлювати. У цих випадках рішення приймається порівняно невеликою групою, що бере

участь, але носить статус установленого консенсусу. Прийняття рішень групою більш відкрито для зіткнення особистих думок, ніж за всіх інших підходів. Крім того, щоб проконтролювати переваги і недоліки групових рішень, менеджери повинні усвідомлювати, що іноді вони можуть бути збентежені результатами прояву особистої ініціативи.

Менеджери повинні знати, що використання групового підходу і системи участі припускає наступні очевидні переваги:

1.Здатність до вирішення проблеми в групі вище, тому що причини і важливість проблем розуміються більш широко.

2.Так як група ширше і глибше бачить перспективи проблеми, імовірніше за все саме група може вибрати кращий варіант рішення.

3. Ентузіазм групи зростає, якщо він буде заохочуватися матеріально.

4. Недовіра до нововведень скорочується, тому що зменшується непевність службовців, залучених в організаційні зміни.

Незважаючи на ці важливі переваги групового підходу і системи участі, вони мають деякі недоліки. Серед них те, що менеджер повинен зберігати в голові:

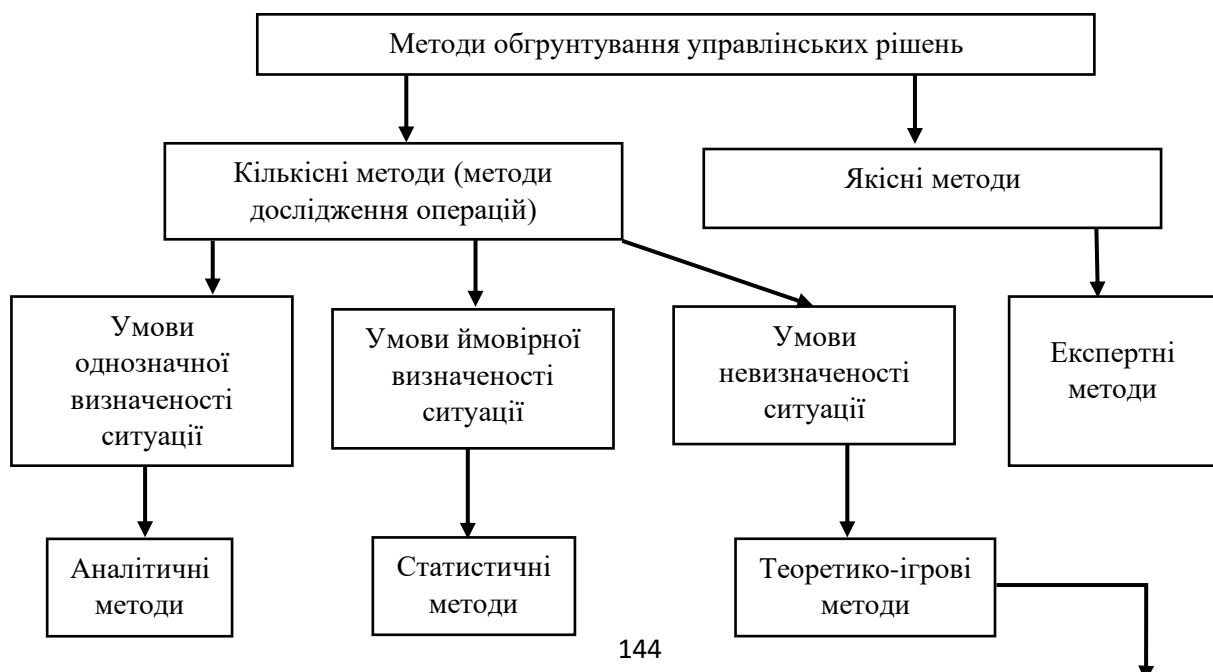
1.Збільшується час на прийняття рішення.

2.Негативний вплив робить відрив керуючих, що приймають рішення, від їхніх безпосередніх підлеглих.

3.Варто враховувати незадоволеність, яку можуть мати ті, що беруть участь у прийнятті рішення, коли їхня участь не приносить результату.

3. Обґрунтування управлінських рішень

У сучасній літературі з теорії прийняття рішень існують різні підходи щодо класифікації методів обґрунтування управлінських рішень. Один з найпоширеніших способів класифікації представлено на рис. 14.1:



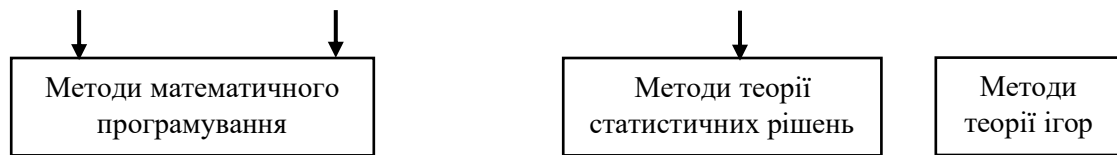


Рисунок 14.1. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень

Відповідно до цього способу всі методи обґрунтування управлінських рішень поділяються на кількісні та якісні.

Кількісні методи (або методи дослідження операцій) застосовують, коли фактори, що впливають на вибір рішення, можна кількісно визначити та оцінити.

Якісні методи використовують тоді, коли фактори, що визначають прийняття рішення, не можна кількісно охарактеризувати або вони не піддаються кількісному вимірюванню взагалі. До якісних методів належать, в основному, експертні методи.

Кількісні методи залежно від характеру інформації, яку має той, хто приймає рішення, поділяються на:

1) методи, що застосовуються в умовах однозначної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення (аналітичні методи та частково методи математичного програмування);

2) методи, що застосовуються в умовах ймовірної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення (статистичні методи та частково методи математичного програмування);

3) методи, що застосовуються в умовах невизначеності інформації про ситуацію прийняття рішення (теоретико-ігрові методи, які залежать від того, що спричиняє невизначеність ситуації: об'єктивні обставини або свідомі дії противника; поділяються на методи теорії статистичних рішень та методи теорії ігор).

Дамо загальну характеристику кожної з наведених груп методів.

Аналітичні методи характеризуються тим, що встановлюють аналітичні (функціональні) залежності між умовами вирішення задачі (факторами) та її результатами (прийнятим рішенням). До аналітичних належить широка група методів економічного аналізу діяльності фірми (наприклад, побудова рівняння беззбитковості і знаходження точки беззбитковості).

Статистичні методи ґрунтуються на збиранні та обробці статистичних матеріалів. Характерною рисою цих методів є врахування випадкових впливів та відхилень. Статистичні методи включають методи теорії ймовірностей та математичної статистики. В управлінні широко використовують такі методи цієї групи: кореляційно-регресійний аналіз; дисперсний аналіз; факторний аналіз; кластерний аналіз; методи статистичного контролю якості та надійності тощо.

Методи математичного програмування. Математичне програмування – це розділ математики, який містить теорію та методи рішення умовних екстремальних задач з кількома змінними. В задачах математичного програмування необхідно вибрати значення змінних (тобто параметрів

управління) так, аби забезпечити максимум (або мінімум) цільової функції за певних обмежень. Найбільш широко методи математичного програмування застосовуються в сферах планування номенклатури й асортименту виробів; визначенні маршрутів виготовлення виробів; мінімізації відходів виробництва; регулюванні запасів; календарному плануванні виробництва тощо.

Методи теорії статистичних рішень використовуються, коли невизначеність ситуації обумовлена об'єктивними обставинами, які або невідомі, або носять випадковий характер.

Теорія ігор використовується у випадках, коли невизначеність ситуації обумовлена свідомими діями розумного супротивника. Докладніше теоретикоігрові методи розглядаються нижче.

Конкретними інструментами реалізації методів обґрунтування управлінських рішень, що широко використовуються на практиці, є: прогнозування, платіжна матриця, "дерево рішень".

Під прогнозом розуміють обґрунтоване твердження про можливий стан об'єкта в майбутньому, про альтернативні шляхи досягнення такого стану. Прогнозування управлінських рішень тісно пов'язано з плануванням. Прогноз у системі управління є перед плановою розробкою багатоваріантних моделей розвитку об'єкта управління.

Метою прогнозування управлінських рішень є одержання науково обґрунтованих варіантів тенденцій розвитку проблемних ситуацій.

У науковій літературі наводяться різні класифікації методів прогнозування. Практичне застосування тих чи інших методів визначається такими факторами, як об'єкт прогнозу, точність прогнозу, наявність вихідної інформації. Серед методів прогнозування управлінських рішень виокремлюють кількісні та якісні. До першої групи відносять: нормативний метод; параметричний метод; метод екстраполяції; індексний метод.

До другої групи методів відносять: експертний метод; функціональний метод; метод оцінки технічних стратегій.

Метод платіжної матриці дозволяє дати оцінку кожної альтернативи як функції різних можливих результатів реалізації цієї альтернативи.

Основними умовами застосування методу платіжної матриці є:

- Наявність кількох альтернатив вирішення проблеми.
- Наявність декількох ситуацій, які можуть мати місце при реалізації кожної альтернативи.
- Можливість кількісно виміряти наслідки реалізації альтернатив.

В концепції платіжної матриці ключовим є поняття "очікуваного ефекту". Очікуваний ефект – це сума можливих результатів ситуацій, які можуть виникнути в процесі реалізації альтернативи, помножених на імовірність настання кожної з них. У методі платіжної матриці критично важливою є точна оцінка ймовірностей виникнення ситуації у процесі реалізації альтернатив.

Метод «дерева рішень» передбачає графічну побудову різних варіантів дій, які можуть бути здійснені для вирішення існуючої проблеми:

- 1) три поля, які можуть повторюватися залежно від складності самої задачі:

а) поле дій (поле можливих альтернатив). Тут перелічені всі можливі альтернативи дій щодо вирішення проблеми;

б) поле можливих подій (поле ймовірностей подій). Тут перелічені можливі ситуації реалізації кожної альтернативи та визначені ймовірності виникнення цих ситуацій;

в) поле можливих наслідків (поле очікуваних результатів). Тут кількісно охарактеризовані наслідки (результати), які можуть виникнути для кожної ситуації;

2) три компоненти:

а) перша точка прийняття рішення. Вона, зазвичай, зображена на графіку у вигляді чотирикутника та вказує на місце, де повинно бути прийнято остаточне рішення, тобто на місце, де має бути зроблений вибір курсу дій;

б) точка можливостей. Вона, зазвичай, зображується у вигляді кола та характеризує очікувані результати можливих подій;

в) «гілки дерева». Вони зображуються лініями, які ведуть від першої точки прийняття рішення до результатів реалізації кожної альтернативи.

Ідея методу "дерева рішень" полягає у тому, що, просуваючись гілками дерева у напрямку справа наліво (тобто від вершини дерева до першої точки прийняття рішення), слід:

а) спочатку розрахувати очікувані виграші з кожної гілки дерева;

б) потім, порівнюючи ці очікувані виграші, зробити остаточний вибір найкращої альтернативи.

Використання цього методу передбачає, що вся необхідна інформація про очікувані виграші для кожної альтернативи та ймовірності виникнення всіх ситуацій була зібрана заздалегідь. Метод "дерева рішень" застосовують на практиці у ситуаціях, коли результати одного рішення впливають на подальші рішення, тобто, як кажуть, для прийняття послідовних рішень.

Теоретико-ігрові методи. У більшості випадків для прийняття управлінських рішень використовується неповна і неточна інформація, яка і утворює ситуацію невизначеності. Для обґрунтування рішень в умовах невизначеності використовують:

1) методи теорії статистичних рішень (ігри з природою);

2) методи теорії ігор.

Модель задачі теорії статистичних рішень можна описати так: якщо існує $S = (S_1, S_2, \dots, S_n)$ – сукупність можливих станів природи, а $X = (X_1, X_2, \dots, X_m)$ – сукупність можливих стратегій керівника, тоді складемо матрицю, кожний елемент якої R_{ij} є результатом i -ої стратегії за j -ого стану природи. У процесі прийняття рішення необхідно на основі наявних відомостей вибрати таку стратегію, яка забезпечить максимальний виграш за будь-яких станів природи. Отже, в задачах теорії статистичних рішень вже існує оцінка реалізації кожної стратегії для кожного стану природи. Проте зовсім невідомо, який із станів природи реально виникатиме. Для розв'язання таких задач використовуються такі критерії:

1. Критерій песимізму (критерій Уолда). Згідно з критерієм песимізму, для кожної стратегії існує найгірший з можливих результатів. При цьому

вибирається така стратегія, яка забезпечує найкращий з найгірших результатів, тобто забезпечує максимальний з можливих мінімальних результатів. Критерій песимізму у математично формалізованому вигляді можна уявити так:

$$\max (\min R_{ij})$$

2. Критерій оптимізму. Відповідно до цього критерію, для кожної стратегії є найкращий з можливих результатів. За допомогою критерію оптимізму вибирається стратегія, яка забезпечує максимальний результат з числа максимально можливих:

$$\max (\max R_{ij})$$

3. Критерій коефіцієнта оптимізму (критерій Гурвіца). У реальності особа, яка приймає рішення, не є абсолютним песимістом або абсолютним оптимістом. Зазвичай вона знаходиться десь поміж цими крайніми позиціями. Відповідно до таких передбачень і використовується критерій коефіцієнта оптимізму. Для математичної формалізації коефіцієнта оптимізму до його формули вводиться коефіцієнт λ , який характеризує (у долях одиниці) ступінь відчуття особою, яка приймає рішення, що вона є оптимістом. Вибирається при цьому стратегія, яка забезпечує:

$$\max[\lambda(\max R_{ij}) + (1 - \lambda)(\min R_{ij})]$$

4. Критерій Лапласа. За допомогою трьох попередніх критеріїв стратегія вибиралася, виходячи з оцінки результатів станів природи, і практично не враховувалися ймовірності виникнення таких станів. Критерій Лапласа передбачає розрахунки очікуваних ефектів від реалізації кожної стратегії, тобто суми можливих результатів виникнення кожного стану природи, зважених на ймовірності появи кожного з них. Вибирається при цьому стратегія, яка забезпечує максимальний очікуваний ефект:

$$\max\left(\sum_{j=1}^n R_{ij} \times P_j\right),$$

де P_j – ймовірність виникнення j -го стану природи (у долях одиниці)

• 5. Критерій жалю (критерій Севіджа). Використання цього критерію передбачає, що особа, яка приймає рішення, має мінімізувати свої втрати при виборі стратегії. Іншими словами, вона мінімізує свою потенційну помилку при виборі неправильного рішення. Використання критерію жалю передбачає:

○ – побудову матриці втрат. Втрати (b_{ij}) при цьому розраховуються окремо для кожної стратегії за формулою:

$$b_{ij} = R_{ij} - (\min R_{ij})$$

– вибір кращої стратегії за формулою:

$$\min (\min b_{ij})$$

Використання теорії ігор. Організації, зазвичай, мають цілі, які суперечать цілям інших організацій-конкурентів. Тому робота менеджерів часто полягає у виборі рішення з урахуванням дій конкурентів. Для вирішення таких проблем призначені методи теорії ігор.

Теорія ігор – це розділ прикладної математики, який вивчає моделі і методи прийняття оптимальних рішень в умовах конфлікту.

Під конфліктом розуміють таку ситуацію, в якій зіштовхуються інтереси двох або більше сторін, що переслідують різні (найчастіше суперечні) цілі. При цьому кожне рішення має прийматися в розрахунку на розумного противника, який намагається зашкодити другому учаснику гри досягти успіху.

З метою дослідження конфліктної ситуації будують її формалізовану спрощену модель. Аби побудувати таку модель, необхідно чітко описати конфлікт, тобто:

1) уточнити кількість учасників (учасники або сторони конфлікту називаються гравцями);

2) вказати на всі можливі способи (правила) дій для гравців, які називаються стратегіями гравців;

3) розрахувати, якими будуть результати гри, якщо кожен гравець вибере певну стратегію (тобто з'ясувати виграші або програші гравців).

ТЕМА 15. КАР'ЄРА ВОРГАНІЗАЦІЇ

1. Поняття кар'єри та критерії її ефективності.
2. Стадії та фази кар'єри.
3. Програма керування кар'єрою в організації.

1. Поняття кар'єри та основні критерії її ефективності.

Кар'єра – це індивідуально усвідомлена послідовність відносин, пов'язаних з роботою протягом життя людини. Хоча концепція кар'єри зв'язана з роботою, але особисте життя і ролі в ній мають немаловажне значення.

Кар'єра – послідовність видів діяльності, що визначає остаточне відношення особистості до роботи і поведіння особистості.

Кар'єра має на увазі ріст, підвищення соціального і професійного статусу людини протягом життя. Керування кар'єрою (своєю й інших) одна з задач менеджера. Знати основні види діяльності і відповідно підходящі їм типи особистостей необхідно. Зрозуміти вибір кар'єри можна, ґрунтуючись на тій, що індивіди прагнуть до кар'єри, яка спільна з їх власними особистісними орієнтаціями.

Індивідуальні характеристики особистості, що є важливими для кар'єрного росту:

▪ **Здібності** – якості, що явно показують перевагу одних людей над іншими у виконанні тієї або іншої роботи або в досягненні цілей. У ряді випадків це може бути фізична обдарованість.

▪ **Схильність** (або обдарованість) – у відомому змісті зв'язана зі здібностями, її теж відносять як до уроджених якостей особистості, так і в якійсь частині – до придбаного.

▪ **Потреби** – внутрішній стан людини, що характеризується явним відчуттям недоліку в чому-небудь.

▪ **Очікування** – припущення людини про результати діяльності, про винагороду, тобто про компенсації зусиль у виді яких-небудь благ.

- **Сприйняття** – якість особистості, що визначає для кожного індивідуума, що для нього більш важливо, що менш важливо, а що взагалі не важливо.

- **Відношення** (або точка зору) – відбиває те, що людині подобається або не подобається в якихось конкретних предметах або умовах.

- **Цінності** – у чомусь, на перший погляд те саме, що відносини, але відбивають більш глибокі переконання загального порядку, що іноді називають також життєвими або духовними цінностями.

Критерії ефективності кар'єри

Ефективність кар'єри – ступінь задоволеності послідовністю відносин у кар'єрі.

1) **Результативність.** (з/п+ієрархія), чим вище рівень ієрархії, тим вище відповідальність та особистий дохід.

Найбільш популярними показниками результативності кар'єри є зарплата й ієрархічне положення. Таким чином, чим швидше збільшується зарплата і досягається вершина ієрархічної градації, тим вище рівень результативності кар'єри. Організація, звичайно, зацікавлена в результативній кар'єрі тому, що вона має безпосереднє відношення до організаційної ефективності. Таким чином, швидкість збільшення зарплати і досягнуте ієрархічне положення відбивають у більшості випадків ступінь потреби особистості в організаторській роботі.

2) **Кар'єрні відносини** – спосіб сприйняття й оцінки особистістю своєї кар'єри.

Особистості з позитивними кар'єрними відносинами – це ті, у яких є позитивні відчуття й оцінки своїх кар'єр.

Позитивні відносини мають важливе значення для організації, тому що досить імовірно, що особистості з позитивними відчуттями будуть більш відповідально відноситися до роботи.

Позитивні відчуття кар'єри відбивають на особистих якостях, здібностях індивіда і виконанню визначених задач. Однак це не завжди збігається з цілями організації.

3) **Адаптованість кар'єри.** Необхідність постійного професійного росту, при чому в різноманітних напрямках. Планування кар'єри повинне містити в собі кілька правил і стати здатним до адаптації.

4) **Тотожність кар'єри.** Наявність в індивіда ясності щодо своїх інтересів, цінностей і надій на майбутнє.

2. Стадії та фази кар'єри.

Стадії кар'єри - сукупність відмінностей (благ) і обов'язків, що характеризують перехід від однієї посади до іншої.

Процес здійснення кар'єри має визначені стадії:

- 1) штат
- 2) прогрес (успіх)
- 3) підтримка
- 4) відхід

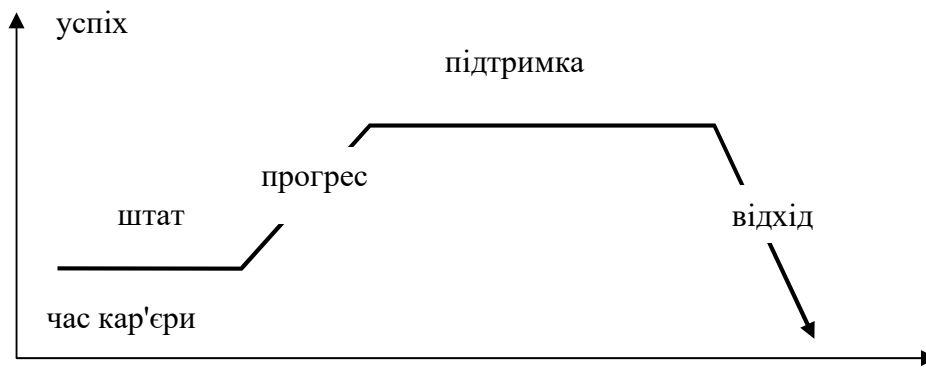


Рисунок. 15.1. Стадії кар'єри

На кожній стадії кар'єри міняються потреби і надії, що приймають вид кар'єрних віх. Згодом кар'єрні віхи змінюються і розміщаються в залежності від руху по життю і кар'єрі.

Стадія «штат» проходить досить швидко.

Стадія «прогрес» – це рух від роботи до роботи як в середині організації, так і поза нею.

Стадія прогресу триває довше, маючи при цьому досить високі темпи кар'єрного росту. На цих стадіях людина як правило працює на перспективу, тому не особливо звертає увагу на супутні кар'єрному росту ознаки.

На наступних стадіях ситуація міняється в зв'язку з віковою і професійною переоцінкою власних досягнень.

Стадія «підтримка» відрізняється зусиллями по зміцненню досягнень, зроблених у минулому. У деяких відносинах ця стадія якесь плато, на якому не робляться нові досягнення. Це може бути навіть період творчості, протягом якого людина задовольнила більшість психологічних і фінансових потреб, зв'язаних з ранніми стадіями. Хоча кожна людина і кожна кар'єра різні, передбачається, що повага – це найбільш важлива потреба на стадії підтримки. За стадією підтримки впливає **стадія виходу на пенсію**. Людина в результаті завершує одну кар'єру і може почати іншу. Протягом цієї стадії людина може спробувати самоствердитися за допомогою тієї діяльності, якою не можливо займатися, працюючи. Малювання, садівництво тощо – от деякі з можливих занять пенсіонерів.

Як показано в табл.15.1., можлива переорієнтація в інші галузі і повторне проходження всіх етапів кар'єри.

Таблиця 15.1 **Можливий перехід в іншу сферу діяльності і повторення фаз**

Переорієнтація кар'єри	Штат 18-24	Прогрес 25-39	Підтримка 40-45	Відхід 55-65
Первісна діяльність зв'язана з кар'єрою	Одержання роботи, знань	Становлення співробітника	Удосконалювання керуванням роботи інших	Передача досвіду
Початкові психологічні потреби	Бути незалежним + нормальна винагорода	Винагорода залежить від роботи	Задоволення потреб залежить від інших	Усунення від роботи
Перегляд потреб	Забезпеченість	Положення автономності	Повага	Самоусунення

Фази кар'єри – послідовність робіт, виконуваних під час кар'єри.

Планування кар'єри містить у собі визначення способів, за допомогою яких можна досягти бажаного результату, а в контексті планів кар'єри – це способи досягнення поставлених кар'єрних цілей.

Організація повинна забезпечити співробітників інформацією про необхідні вимоги до керівної посади.

Неформальне консультування – оцінка роботи співробітника керівництвом і інформація про подальші плани у відносинах його кар'єри.

Організація часто забезпечує консультування працівників, здібності й інтереси яких хочуть оцінити. Консультування може цілком відповідати інтересам персоналу, що цілком з'ясовано, тому що подібного роду турбота – це важливий фактор визначення ефективності кар'єри. У цьому випадку організаційне консультування з питань кар'єри – це, у першу чергу, послуга для працівників.

Формальне консультування – спеціалізована, документована оцінка здібностей працівника і пропозиція варіантів розвитку кар'єри, можливо в інших організаціях, областях.

Керування кар'єрами співробітників організації має такі стадії:

1) **Попередня спеціалізація для входження і відходу** – міри для забезпечення входження індивіда в організацію (присвята, присяга).

2) **Забезпечення достовірною інформацією.** Індивід завжди намагається одержати 2 види інформації: знати, що являє собою робота в цій організації та знати, чи підходить він для цієї роботи.

3) **Узгодження** – настає після становлення особистості членом організації: установа нових міжособистісних зв'язків; вивчення задач, особливостей роботи; з'ясування ролі в організації; оцінка успіхів у роботі.

4) **Рольове керування** – соціалізована активність, що настає в період стабільної роботи індивіда.

Отже, можна зробити висновок про те, що: кар'єра заснована на бажанні і типі особистості, кар'єрові можна оцінювати, вона має свої фази, кар'єру потрібно планувати, кар'єрою інших можна і потрібно керувати за допомогою різних програм.

3. Програма керування кар'єрою в організації.

Для пошуку і просування здатних кандидатів існує цілий ряд програм.

1. **Програма поповнення** – орієнтована на нових працівників. Більш докладна інформація про роботу, менше про організацію.

2. **Горизонтальні пересування.** Працівник, що досяг визначеного рівня, переводиться в інший підрозділ на той же рівень. Навчання суміжним областям знань дає можливість для росту на наступний рівень.

3. **Пересування вниз.** Звичайно асоціюється з провалом. Однак допускається, наприклад, в наступних випадках: працівник згодний, щоб не змінювати місце проживання або навпаки – для переїзду в інший район; переміщення вниз – тимчасове і є стартом для нового напрямку.

4. **Програми орієнтації** – уперші дні роботи спеціально курирують

новачка, допомагають познайомитися.

5. Програми навчання – дозволяють знайти нові знання й уміння, виявити перспективних працівників у середині організації.

6. Оцінка результативності. Керівник повинний постійно знати про роботу підлеглих і давати їй оцінку.

7. Робота, що вимагає віддачі. Не можна не довантажувати працівників, особливо новачків, особливо після складного процесу прийому. Нереалізовані можливості можуть викликати негативні наслідки.

8. Вимогливий шеф. Високі вимоги, висока винагорода, можливість допомоги і консультацій, якщо є зворотний зв'язок, з'являються інтереси, нові ідеї.

9. Програми підтримки родин, проведення спеціальних програм з метою показати працівникам і їхнім родинам, що організація про них пам'ятає.

10. Програми адаптації нових співробітників. Чітко розроблена програма адаптації забезпечує не тільки легке входження нових співробітників у колектив, але й удосконалив всю систему роботи з персоналом у компанії.

Процес адаптації нового співробітника в компанії вимагає визначених фінансових і тимчасових витрат.

Три аспекти адаптації.

- *Перший аспект* – **психофізіологічний.** Він має на увазі ознайомлення нового співробітника з організаційною структурою компанії, прийнятими механізмами керування посадовою інструкцією й іншими основними документами, необхідними для продуктивної діяльності.

- *Другий аспект* – **професійний.** Тут основний упор необхідно зробити на удосконалення вже наявних у фахівця знань і навичок і доведення їх до рівня, необхідного для ефективного виконання функціональних обов'язків нової посади.

- *Третій аспект* – **соціально-психологічний.** Він стосується побудови системи взаємин колективу (керівника і підлеглих), освоєння його традицій, прийнятих норм, правил цінностей компанії, ступеня збігу культур колишнього і нового колективів.

11. Поетапна інтеграція.

Професійно складена програма адаптації і розвитку кар'єри співробітників підвищує ефективність роботи всього колективу та складається з 5 етапів.

- Перший етап умовно можна назвати «**Зустріч і нові враження**». Цей період для новачка відзначений високим рівнем стресового стану, він створює представлення про організацію, колектив і безпосереднього керівника.

- Другий етап – «**Входження в посаду**». З боку безпосереднього керівництва в цей період буде корисно забезпечити новому фахівцеві поетапне підвищення планового навантаження, всебічну допомогу і консультації.

- Третій етап можна назвати «**Знайомство з виробничими процесами**». Гарними помічниками в цей час стануть розроблені заздалегідь правила, посадові інструкції й інші корпоративні документи, що дадуть людині повну інформацію про те, чого від нього чекають, що він повинний робити і які права він має. Одним з основних моментів цього періоду може стати демонстрація

роботи одним з досвідчених фахівців.

- Четвертий і п'ятий етапи «Усвідомлення ролі і місця в організації» адаптаційного періоду нового співробітника в більшому ступені відносяться до його усвідомлення себе в роботі і колективі, тобто в новому оточенні.

У цей час головним напрямком є створення умов для щільної взаємодії фахівця й організації, тобто єднання цілей, цінностей і норм поведінки.

Ступінь прийняття співробітником принципів корпоративної культури і стратегії компанії дає можливість спрогнозувати його перспективи на конкретній посаді.

Розробка програми.

Організації мають достатній досвід у розробці і реалізації адаптаційних програм і програм початкового навчання. Весь процес ознайомлення нового співробітника з безпосередньою діяльністю припускає три основних кроки в цьому напрямку.

- **Демонстрація процесу роботи.** Наставник повинен показати новачкові, як необхідно виконувати його функції, пояснити послідовність дій.

- **Оцінка результатів.** На цьому етапі ні в якому разі не повинна бути присутнім різка критика і тиск із боку наставника. Кращим стимулом до росту буде доброзичливий настрій і підтримка.

- **Відповіді на питання.** На даному етапі наставникові потрібно набратися терпіння, тому що питань, що будуть виникати, може бути дуже багато. Головне, щоб новий співробітник мав можливість одержати на них розгорнуті і зрозумілі відповіді.

Величезну роль у процесі розробки і реалізації програми адаптації нових співробітників грає відділ по роботі з персоналом. Саме фахівці цієї служби займаються рішенням проблем входження новачків у колектив.

Для підвищення ефективності і прискорення цього процесу розробляються різні анкети, тести та інші методики, що дозволяють визначити, наскільки інша людина відповідає пропонованим до даної посади вимогам.

На основі аналізу отриманих результатів співробітники служби персоналу мають можливість розробити комплекс рекомендацій як для безпосереднього керівника, так і для самого нового співробітника. Одержуючи перспективного фахівця, компанія здобуває імпульс до власного розвитку й успіху.

ЛЕКЦІЯ 16. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ – сукупність вироблених історичним досвідом, науковим пізнанням і талантом людей навиків, умінь, способів, засобів доцільних вчинків і дій людини у сфері управління.

Управлінська діяльність вирізняється:

– *інтелектуальним характером* – спрямованістю на вироблення, прийняття і практичну реалізацію управлінських рішень, які змінюють стан і розвиток суспільних процесів, свідомість, поведінку і діяльність людей у

бажаному напрямі;

– *поінформованістю* – необхідністю постійного одержання, осмислення, систематизації, зберігання, видачі спеціальної управлінської інформації; управлінці повинні вміти здійснювати розумові та вольові операції аналізу, оцінювання, прогнозування, вибору, прийняття рішення, підпорядкування і виконання, контролю та інші;

– *колективізмом*, оскільки така діяльність здійснюється в колективі певного органу державної влади чи органу місцевого самоврядування та одночасно передбачає взаємодію з колективом людей в інших органах по вертикалі й по горизонталі;

– *юридичною заданістю, чіткістю і виразністю* здійснення діяльності відповідними органами державної влади і посадовими особами у спосіб, який вимагається для реалізації компетенції кожного конкретного органу, а в ньому

– кожної посади державного службовця, внаслідок чого більшість елементів управлінської діяльності не тільки юридично описуються, а й —прив'язуються до конкретних органів, закріплюються в їх правовому статусі у вигляді процесуальних норм.

Організації діяльності державних службовців – це комплекс заходів, які включають:

- 1) поділ і розстановку кадрів за ланками системи управління;
- 2) організаційне закріплення процесів і кооперування управлінської діяльності, забезпечення необхідної кваліфікації працівників;
- 3) регламентування діяльності та стосунків;
- 4) раціональну організацію робочих місць і створення оптимальних умов праці та відпочинку;
- 5) нормування управлінської праці;
- б) матеріальне і моральне стимулювання управлінської праці.

В основі створення організаційної системи діяльності державних службовців лежить поділ праці, який зумовлюється масштабами роботи, труднощами при її виконанні, розосередженістю в часі та просторі, різною кваліфікацією та досвідом працівників.

Під *поділом праці* розуміють диференціацію і спеціалізацію трудової діяльності, що призводить до відособлення різних її видів, коли окремі групи управлінських працівників зайняті різною діяльністю, спрямованою на досягнення загальної мети. В організації діяльності державних службовців вирізняють три основних *напрями поділу праці*:

– *функціональний*, який полягає в закріпленні конкретних функцій управління за структурними підрозділами чи окремими співробітниками;

– *професійний* відбувається між групами державних службовців за ознакою однорідності виконуваних ними видів діяльності;

– *кваліфікаційний*, відповідно до якого за якою співробітники виконують різні види діяльності, які відповідають їх кваліфікації та досвіду.

До недоліків, які зачасти виникають в організації діяльності державних службовців, лід віднести наступні: паралелізм, дублювання функцій, необґрунтоване збільшення обсягу або виконання зайвих видів діяльності та ін.

Ці недоліки значною мірою пов'язані з нечітким розподілом обов'язків між структурними підрозділами органів державної влади та їх управлінців. Тому одним з основних завдань організації праці персоналу є чіткий розподіл функцій, прав, обов'язків і відповідальності структурних підрозділів й службових осіб, а також визначення обсягів і потоків походження інформації.

Кооперація праці – це форма організації праці, яка передбачає спільну участь працівників і забезпечує погодження їх колективних дій у одному і тому ж управлінському процесі. Задля раціональної кооперації й організаційного регламентування функціонування персоналу управління розробляються положення структурних підрозділів, складаються посадові інструкції для всіх державних службовців, а також схеми їх функціональних взаємозв'язків.

Необхідно також розробляти і стандарти на управлінські функції.

Втім, означені вище документи не повинні містити надмірні приписи, обмежувати ефективне використання знань, досвіду, творчого потенціалу державних службовців. У соціальних системах слід досягати не максимальної, а раціональної впорядкованості системи, за якої зведення управлінської діяльності в певні рамки не має призводити до зниження ініціативи працівників і бюрократизації персоналу управління. Задля уникнення виникнення цих недоліків у роботі державних службовців, необхідно чітко регламентувати компетенції кожного з них, стимулювати самостійне прийняття ними рішень, що відносяться до кола їх службових повноважень.

Творчий характер праці відкриває великі можливості для самоорганізації персоналу завдяки самовихованню і набуття потрібних для ефективності діяльності якостей (самодисципліна, концентрація уваги, пам'ять, витримка та ін.), для розробки індивідуальних планів роботи на кожен робочий день, тиждень, місяць, рік, удосконалення організації робочого місця тощо. Якщо немає чітко продуманого плану, діяльність керівника і спеціаліста, як відповідна реакція на сигнали, що надходять, часто має хаотичний характер, повністю підпорядковується ходу зовнішніх подій.

Посадові обов'язки діяльності державних службовців регламентуються Законом України – Про державну службу, посадовими інструкціями.

Відповідно до Закону України — Про державну службу *основними обов'язками державних службовців є:*

- додержання Конституції України та інших актів законодавства України; забезпечення ефективної роботи та виконання завдань державних органів
- відповідно до їх компетенції;

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ – документ, що визначає підпорядкованість державного службовця, його конкретні завдання та обов'язки, права та відповідальність;

ОБОВ'ЯЗКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ – встановлені законодавством України, іншими нормативними правовими актами загальні та обов'язкові для всіх державних службовців України відносини, дії і стан державного службовця, невиконання яких несумісне зі статусом державного службовця;

ПОСАДОВІ ОБОВ'ЯЗКИ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ –

- встановлені для обов'язкового регулярного виконання функції та повноважень відповідно посади в органі державної влади.

- недопущення порушень прав і свобод людини та громадянина; безпосереднє виконання покладених на них службових обов'язків,

- своєчасне і точне виконання рішень державних органів чи посадових осіб, розпоряджень і вказівок своїх керівників;

- збереження державної таємниці, інформації про громадян, що стала їм відома під час виконання обов'язків державної служби, а також іншої інформації, яка згідно з законодавством не підлягає розголошенню;

- постійне вдосконалення організації своєї роботи і підвищення професійної кваліфікації;

- сумлінне виконання своїх службових обов'язків, ініціатива і творчість у роботі.

Державний службовець повинен діяти в межах своїх повноважень. У разі одержання доручення, яке суперечить чинному законодавству, державний службовець зобов'язаний невідкладно в письмовій формі доповісти про це посадовій особі, яка дала доручення, а у разі наполягання на його виконанні – повідомити вищу за посадою особу.

Основні обов'язки посадових осіб місцевого самоврядування:

- додержання Конституції і законів України, інших нормативно-правових актів, актів органів місцевого самоврядування; забезпечення відповідно до їх повноважень ефективної діяльності органів місцевого самоврядування;

- додержання прав і свобод людини і громадянина;

- збереження державної таємниці, інформації про громадян, що стала їм відома у зв'язку з виконанням службових обов'язків, а також іншої інформації, яка згідно із законом не підлягає розголошенню;

- постійне вдосконалення організації своєї роботи, підвищення професійної кваліфікації;

- сумлінне ставлення до виконання службових обов'язків, ініціативність і творчість у роботі;

- шанобливе ставлення до громадян та їх звернень до органів місцевого самоврядування, турбота про високий рівень культури, спілкування і поведінки, авторитет органів та посадових осіб місцевого самоврядування;

- недопущення дій чи бездіяльності, які можуть зашкодити інтересам місцевого самоврядування та держави.

Делегування – метод управління, який передбачає передачу повноважень і відповідальності за виконувани функції, роботу від вищих до нижчих відповідних рівнів управління. Мета цього методу полягає в розвитку відповідальності співробітників і максимальній реалізації їх здібностей. У цьому контексті завдання керівника полягає у визначенні цілей і здійсненні контролю. Делегування звільняє керівництво від рутинної роботи та прийняття неважливих рішень, дозволяє використати — заощаджений внаслідок делегування робочий час на вирішенні більш важливих ділянках і стратегічних напрямках управління. Втім делегування можна здійснювати лише у визначених сферах, маючи на увазі що відповідальність за отримані результати роботи підлеглих, ефективність

управління лежить на вищому керівництві. Тому воно залишає за собою право втрутитись, в разі необхідності, у сферу повноважень підлеглих. Делегування розглядають дієвим механізмом протидії бюрократизації, в умовах надмірної деталізації інструкціями, опису посад, директив та ін. Слід завжди підтримувати гнучкість системи, що уможливило швидко і адекватно реагування на зміни зовнішнього середовища.

Планування діяльності в органах державної влади та місцевого самоврядування. Органи виконавчої влади і місцевого самоврядування здійснюють свою роботу на засадах планування.

ПЛАНУВАННЯ – це прийняті наперед рішення про те, що робити, коли робити і хто буде робити. Планування проводить зв'язок між нашим сьогоденним станом і тим, чого ми хочемо досягти.

Планування – вид управлінської діяльності, що спрямований на визначення перспективного стану об'єкта управління і сприяє формуванню орієнтирів його діяльності у майбутньому. Планування – стрижнева частина всіх систем управління, процес, за допомогою якого система пристосовує свої ресурси до зміни зовнішніх і внутрішніх умов. Тому державне управління й планування перебувають в органічному взаємозв'язку.

Планування відносять до *загальних функцій управління*, яка передує всім іншим, визначаючи їх природу. Планування залежить від ефективного аналізу зовнішнього середовища, об'єктивної оцінки власних ресурсів, вимагає спільних зусиль і участі всіх складових організацій. Особливо важливою є ця функція для органів виконавчої влади, коли під впливом зовнішніх чинників перед ними ставляться невизначені до кінця завдання, а подекуди – нездійсненні цілі.

Відповідно планування в державному управлінні здійснюється не тільки щодо зовнішньої діяльності адміністративних органів, а й щодо їх внутрішнього функціонування й організаційної структури.

Планування – форма прояву цілеспрямованого впливу на колективи людей, яка передбачає вироблення та постановку цілей і завдань у сфері управління, а також визначення шляхів і засобів реалізації планів для досягнення поставлених цілей.

Планування в системі державної служби – визначення напрямів, темпів, кількісних і якісних показників тих чи інших процесів у державному апараті, функцій держави (економічних, соціально-культурних, військових, оборонних, боротьба з проявами корупції в системі державної служби та ін.), спрямованих на досягнення попередньо визначених цілей; розробка цілей і завдань, напрямів розвитку, реформи державної діяльності й державної служби.

Планування індикативне – одна з форм державного регулювання ринкової економіки, яке виокремлюють в: *кон'юнктурне* (його сутність полягає в забезпеченні економічної рівноваги на ринку, тобто високої зайнятості, рівноваги платіжного балансу, стабілізації цін тощо) і *структурне* (засіб досягнення певних структурних змін в економіці, який полягає в забезпеченні розвитку пріоритетних галузей).

Робота місцевих держадміністрацій проводиться за *перспективними* (річними), *поточними* (квартальними) і *оперативними* (місячними, тижневими)

планами, що затверджуються головою місцевої держадміністрації. Робота управлінь, відділів та інших структурних підрозділів, апарату місцевої держадміністрації проводиться за кварталними і місячними планами, що затверджуються заступниками голови (відповідно до розподілу обов'язків), керівником апарату місцевої держадміністрації. Місячні плани управлінь, відділів та інших структурних підрозділів, апарату місцевої держадміністрації розробляються з урахуванням особистих планів роботи їх працівників.

Контроль виконавської і трудової дисципліни державних службовців здійснюється відповідно до затруджених Правил внутрішнього трудового розпорядку для працівників.

Основні типи бюрократії: веберівський; марксистський; імперський, східний, реалістичний.

Діяльність бюрократії характеризують: формалізовані правила роботи; чітка функціональна спеціалізація; пріоритет влади установи, а не особи; ведення офіційного діловодства; компетенція на основі знань; високий ступінь поділу праці.

БЮРОКРАТІЯ:

- організація професійних державних службовців, яка спрямована на кваліфіковане, ефективне виконання державної політики;
- правління канцелярії, система, в якій державні посади займають професіональні чиновники;
- ієрархічно стратифікована управлінська система зайнятості, в якій особи наймаються на роботу і отримують заробітну плату.

Раціональна бюрократична організація характеризується:

- ефективністю, яка досягається завдяки чіткому розподілу обов'язків між членами організації, що дає можливість використовувати висококваліфікованих спеціалістів на керівних посадах;
- суворою ієрархічністю влади, що дозволяє вищим посадовим особам здійснювати контроль за виконанням завдань підлеглими;
- формально встановленою і чітко фіксованою системою правил, які забезпечують одноманітність управлінської діяльності і застосування загальних інструкцій до окремих випадків в найкоротший термін;
- безособовістю адміністративної діяльності і емоційною нейтральністю стосунків, що виникають між функціонерами організації, де кожен має виступати не як індивід, а як носій соціальної влади, уособлення певної посади. *Характерні риси бюрократії:* привілейованість, владність, конформізм, авторитарність, деперсоналізація, касовість, ієрархічність та ін.

Бюрократизм:

- спосіб прояву негативних якостей бюрократії як особливої чиновницько-адміністративної верстви держави;
- суспільні відносини, властиві сфері управління і відносини між управлінськими структурами й громадянами;
- система управління, що характеризується відірваністю органів управління від волі та рішень більшості членів організації, управлінського

апарату від громадськості;

- канцелярщина, зволікання, тяганина, зневажливе ставлення до суті справи під виглядом або заради додержання формальності;
- відображення у суспільній, груповій, індивідуальній свідомості і поведінці сутнісних ознак та особливостей функціонування бюрократії.

Бюрократизм розглядається як:

- протиріччя, що виникають при реалізації функцій управління;
- система управління, якій властива відірваність від народу і яка здійснюється кастою урядовців, що захищає інтереси;
- обстоювання інтересів пануючої верхівки.

У широкому розумінні термін —бюрократизм‖ вживається для позначення сукупності негативних явищ у діяльності апаратів органів державної влади та управління: неуважного ставлення до інтересів і потреб простих людей; канцелярських методів роботи, тяганини, формалізму, кар'єризму, прагнення привілеїв та ін.

Характерні риси бюрократизму в сучасному державному управлінні: формалізм; кар'єризм; диктат; пасивність; некомпетентність; безпринципність; зарозумілість; протекціонізм; обманювання; кабінетний стиль роботи; адміністративно-командні методи; придушення ініціативи; пристосовництво; свавілля; хабарництво; інтриги; тяганину; перестраховка; приписки; байдужість до людей; застій; псевдо активність; посадове боягузтво, та ін.

Стан умов праці на робочих місцях усіх державних службовців, у т.ч. управлінців, регулюється законодавчими актами, нормативами і стандартами. У Кодексі законів про працю України керівництво державних установ і організацій зобов'язано забезпечувати здоров'я і безпечні умови праці.

Основними елементами процесу *оптимізації приміщення для роботи державних службовців* є:

- *розробка інтер'єру службових приміщень.* Робочі приміщення є обличчям організації, установи, а також впливають на продуктивність праці державних службовців. Головна вимога до оформлення інтер'єру робочого місця менеджера – об'ємно-просторова єдність усіх його складових: планування й архітектурно-будівельного оформлення кімнати, робочих меблів, устаткування, та ін.

- *забезпечення необхідного світлового режиму.* Оскільки діяльність державних службовців пов'язана з передачею і переробкою великих масивів текстової, цифрової й графічної інформації, то це потребує особливого режиму освітлення, найбільшою мірою – природного освітлення. Раціональна освітленість робочого місця знижує стомлюваність і підвищує продуктивність праці.

- *кабінети державних службовців повинні мали максимальну площу віконних прорізів.* При орієнтації вікон на південну сторону на вікнах повинні бути світлорозсіюючі штори чи жалюзі. Застосовуючи штучне освітлення, варто враховувати такі вимоги: достатність освітлення за рівнем і рівномірністю; правильний набір джерел; раціональний розподіл світла в приміщенні; відсутність прямих променів і відбитих відблисків; поєднання загальних і

місцевих джерел світла.

- усунення шуму, оскільки вони стомлюють центральну нервову систему, знижують увагу і працездатність працівників;
- забезпечення необхідних параметрів повітрообміну, температури і вологості повітря.

Проблему вдосконалення діяльності керівника в органах державної влади та управління завжди необхідно розглядати у взаємозв'язку з проблемою формування ефективної кадрової політики держави. Навряд чи можна професійно розроблену кадрову політику держави реалізувати за участі слабо підготовлених, недосвідчених керівних кадрів. Причому, зазначений взаємозв'язок має як прямий (кадрова політика держави формування інституту керівників), так і зворотній вплив (інститут керівників кадрова політика держави).

Виділемо низку моделей, що, фактично, характеризують умови праці керівника в органах державної влади та управління. Зробимо це за допомогою системно-ситуаційного підходу шляхом розроблення моделей уявлення щодо об'єктів та процесів, які досліджуються. Об'єктом дослідження є діяльність керівника, а основним процесом і предметом дослідження – її вдосконалення в органах державної влади та управління. Оскільки важливо виділити всі складові процесу вдосконалення діяльності керівника та їх взаємозв'язки, то більш детально зупинимося на питанні розробки морфологічних моделей з даної проблеми.

Насамперед, звернемося до тих чинників, що найбільше впливають на роботу керівника. Серед них є внутрішні і зовнішні. Внутрішні чинники пов'язані із власне людиною-керівником. Це його професіональні знання, досвід, психофізичні можливості, зокрема, здібність до роботи з людьми, роботи в умовах обмежених ресурсів, наявність інтуїції, ініціативність, толерантність, здатність до творчої роботи, задовільний стан здоров'я, здібність переносити важкі психофізичні навантаження та швидкість поновлення після таких навантажень, умови життя та ін.

Зовнішні чинники переважно і внутрішні чинники значною мірою безпосередньо залежать від режиму правління в країні. Монопольне панування однієї партії призвело до формування та утвердження в СРСР командно-адміністративної системи управління, що була однією з найбільш недемократичних, авторитарних і забюрократизованих систем управління у сучасному світі. Для такої системи характерні численні недоліки.

Оцінюючи стан та процеси становлення і розвитку системи державного управління в Україні як перехід від адміністративно-командної до демократичної системи управління, наявність у більшості найбільш досвідчених керівників досвіду управління саме в умовах командно-адміністративної системи, що й зараз достатньо помітно проявляється в процесах державотворення, доцільно визначити проблемне поле вдосконалення діяльності сучасного керівника в органах державної влади та управління.

У першу чергу, вдосконалення діяльності керівника потребує відмови від всього ідеологічно-рутинного та забюрократизованого, що було в командно-

адміністративній системі.

По-друге, й це підтверджується дослідженнями багатьох українських та зарубіжних вчених, актуальним на сьогодні є підвищення рівня адміністративної культури. Така культура у сучасному баченні, на відміну від її інтерпретації у СРСР переважно як виконавчої культури (субординаційної культури), є відображенням досягнутого у суспільстві рівня взаємовідносин між різними рівнями управлінської вертикалі, між керівним складом та підлеглими, між постачальником послуг в особі органу державної влади та їх споживачем в особі громадян, між системою (окремими суб'єктами) державної влади й системою (окремими суб'єктами) громадянського суспільства.

І, втретє, удосконалення діяльності керівника на сьогодні неможливе без застосування ефективних управлінських технологій. Їх спектр дуже великий, оскільки об'єктом управління є все суспільство та різноманітні сфери суспільної діяльності. Серед таких технологій маємо й виборчі технології, й технології формування законодавчих та інших нормативно-правових актів, й організаційні домінування рішень керівництва та інструктивних вимог при виконанні посадових обов'язків.

ТЕМА 17. ТЕХНІКА ОРГАНІЗАЦІЇ І ПРОВЕДЕННЯ НАРАД І ЗАСІДАНЬ

1. Поняття нарад, їх класифікація
2. Підготовка наради
3. Проведення наради
4. Підбиття підсумків наради
5. Спеціальні види нарад і прийоми їх проведення

1. Поняття нарад, їх класифікація

Наради, засідання, збори являють собою різні форми участі персоналу організації у розгляді, обговоренні, вирішенні будь-яких питань. Дослідження свідчать, що керівники різних рангів використовують від 10 до 50 % свого робочого часу на проведення нарад і засідань, багато часу витрачається і на підготовку їх. Іноді керівник протягом робочого дня буває на трьох-чотирьох засіданнях і нарадах.

Нарада – одна з найдійовіших форм залучення членів трудового колективу до розв'язання поставлених перед ним завдань, управління виробництвом. Вона дає змогу керівнику впливати через її учасників на весь колектив підприємства.

На нарадах керівник роз'яснює свою позицію, переконує присутніх, готує до правильного сприйняття свого рішення. Коли з'являється наказ, розпорядження або вказівка, співробітники, що були присутніми на нараді, сприймають його як результат рішення, у підготовці якого вони брали участь.

Наради і засідання – найбільш поширені методи керівництва, способи підготовки і прийняття управлінських рішень, вивчення і формування думки колективу, оцінки здібностей підлеглих. Уміле проведення наради, щира зацікавленість присутніх в її рішеннях дають змогу залучити до активної дискусії навіть інертних, замкнених людей, що рідко виступають.

Оволодіння знаннями і навичками, необхідними для організації і проведення нарад, зборів і засідань, а також ефективної участі в них – один з найважливіших елементів підготовки керівника, удосконалення організації його роботи. Слід зазначити, що практика проведення численних і багатолюдних нарад, яка набула значного поширення на деяких підприємствах, призводить до того, що керівники підрозділів і головні спеціалісти нераціонально використовують свій робочий час, позбавлені можливості планувати робочий день, відволікаються від виконання своїх прямих обов'язків, не можуть кваліфіковано й оперативно впливати на виробництво.

Порядок, коли всі або більшість питань, з яких рішення мають бути прийняті тільки конкретними керівниками, розглядають на нарадах, знижує відповідальність керівного складу, сприяє виробленню утриманських настроїв, сковує ініціативу, бажання самостійно приймати рішення. Неприпустимо, щоб з того самого питання збирати кілька нарад. Є певні відмінності між такими формами колективної роботи, як нарада, засідання, збори.

Нарада – форма організації спільної діяльності працівників одного або кількох підприємств (установ, організацій, підрозділів, груп), яких збирає керівник для обговорення того або іншого питання, вироблення або прийняття рішення. Різновидом нарад є також п'ятихвилинки.

Засідання – форма організації роботи постійно діючого органу (комітету, колегії, ради, комісії) або групи. Здебільшого проведення засідань передбачено статутом організації або положенням про неї, хоч іноді засідання може проводитися і за ініціативою керівника.

Збори – це спільна присутність де-небудь будь-чим об'єднаних людей, як правило, зумовлена певною метою (збори працівників підприємства, підрозділу, членів товариства та ін.).

У практиці управлінської діяльності переважають наради.

Класифікація нарад

♦ З погляду мети наради можуть бути: навчальними, інформаційними, роз'яснювальними, проблемними.

Мета навчальної наради – передати учасникам певні знання і тим самим підвищити інформованість їх, а іноді й кваліфікацію.

Інформаційна нарада переслідує іншу мету – узагальнити дані з будь-якої проблеми і з'ясувати погляди учасників наради.

У процесі роз'яснювальної наради керівник намагається переконати учасників у необхідності, правильності, своєчасності його 300 стратегії, рішень, дій.

Проблемну нараду збирають з метою вироблення шляхів і методів вирішення проблем, що виникають.

♦ З погляду способу проведення наради можуть бути диктаторськими, автократичними, сегрегативними, дискусійними і довільними.

Диктаторська нарада характеризується такими ознаками: право голосу має тільки керівник; він сам викладає свої погляди, видає наказ або вказівку; кількість учасників не регламентують. Особливості таких нарад – збереження

ієрархії працівників, однозначність у постановці завдань, швидке здійснення рішень.

Автократична нарада є різновидом диктаторської. Її хід передбачає запитання керівника і відповіді учасників наради. На вимогу або за дозволом керівника допускаються виступи. Кількість учасників подібної наради обмежена. Такі наради, як правило, являють собою своєрідний звіт учасників перед керівником, під час якого кожний дістає можливість більшою або меншою мірою викласти свій погляд.

Сегрегативна нарада (від лат. segregatio – відокремлення) передбачає порядок, при якому керівник сам визначає тих, хто має виступити, тобто тих, кого він бажає вислухати.

Дискусійні наради являють собою найбільш демократичний спосіб вирішення проблем, що виносять на нараду. Такі наради організують у разі потреби координації дій співробітників або підрозділів, їх може проводити як керівник, так і обраний учасниками голова. Кількість учасників обмежена, звичайно не більш як 15 чол. Кожний учасник дискусійної наради має можливість вільно викласти свою думку, що сприяє підвищенню відповідальності за виконання прийнятих рішень, дає змогу відкрито обговорювати будь-які погляди, у тому числі керівника, сприяє згуртованості членів колективу.

Довільна нарада, як правило, має місце тоді, коли обмінюються думками працівники, професійні обов'язки яких тісно взаємопов'язані. Вона відбувається без порядку денного, без голови, на ній не приймають ніяких рішень. Прикладом такої наради є обговорення керівником, його заступниками, помічниками, провідними спеціалістами загального стану справ або досить великої і важливої проблеми.

♦ **Поширені наради мішаного типу, де використовуються елементи нарад того або іншого виду.**

♦ **Наради можуть бути запланованими і позаплановими.**

До запланованих належать:

1) наради, які регулярно проводять керівники, – щотижневі наради, наприклад з якості, та ін. їх проводять звичайно з встановленою періодичністю, у той самий час, з відносно стабільним складом учасників, часто з практично постійним порядком денним, наприклад, підбиття підсумків тижня (місяця), визначення завдання на наступний тиждень, розподіл робіт і ресурсів (робочої сили, механізмів, часу), погоджування взаємодії та ін.;

2) наради з найважливіших проблем діяльності організації, що потребують, як правило, спеціальної підготовки, присутності представників інших установ тощо.

Позапланові наради проводять у разі виникнення непередбачених, надзвичайних ситуацій, наприклад, при надходженні нормативного документа, що змінює порядок роботи, зриванні запланованих строків виконання завдання, обсягів постачання, накреслених заходів, зміні ліміту ресурсів та ін.

У роботі керівника, пов'язаній з організацією нарад, можна виділити три етапи: підготовка наради, її проведення і оформлення результатів.

2. Підготовка наради

Підготовка наради включає: планування нарад, підготовку доповіді і проекту рішення, документів і приміщення.

А) Планування нарад Заплановані наради проводять звичайно згідно з графіком, який складають на місяць (квартал). Графік погоджують із загальним розпорядком дня підприємства. Він складається з таких пунктів:

1. Хто проводить нараду (директор, головний інженер, головний диспетчер та ін.).

2. Час проведення (день тижня і години дня), наприклад, другий і четвертий вівторок о 16 год. 30 хв.

3. Місце проведення.

4. Склад присутніх.

В разі потреби графік доповнюють порядком денним. Проте регулярні наради типу щоденних, а також оперативок, як правило, наперед обумовленого порядку денного не мають. На них вирішують поточні, оперативні питання діяльності підприємства, підрозділу.

Рішення про проведення наради приймає керівник. При цьому слід враховувати, що для участі у нараді від виконання своїх основних обов'язків відволікаються, як правило, керівні працівники, що мають високу заробітну плату. Очевидно, що прийняття рішення самим керівником без залучення широкого кола працівників потребує менших витрат, ніж проведення наради. Отже, необхідність і доцільність скликання наради слід ретельно обдумувати.

Неприпустимі спроби підмінити розв'язання питань, які слід вирішувати на основі єдиноначальності, колективним обговоренням їх. Слід підкреслити, що нарада – це орган при керівнику, який використовує його на свій розсуд. Незалежно від того, яке рішення буде прийнято на нараді, право остаточного рішення, як правило, зберігається за керівником.

Не слід скликати наради заради дрібних, окремих питань, які можна з'ясувати і розв'язати у процесі роботи.

Мету наради необхідно формулювати чітко й однозначно. Правильне формулювання мети і завдань наради сприятиме організаційному проведенню її, дасть змогу зосередити увагу колективу на найважливіших моментах, відокремити другорядні питання, правильно визначити склад учасників, підвищити ефективність і цілеспрямованість рішень, організувати контроль за виконанням їх.

Мета проведення наради може бути різною: одержання і роз'яснення інформації (заслуховують і обговорюють звіти підлеглих і керівників, з'ясовують подробиці та ін.); обмін інформацією, інструктування підлеглих, консультації, обговорення, необхідні при підготовці важливих рішень, визначення завдань і шляхів виконання їх; стимулювання нових ідей і пропозицій; вироблення і прийняття колективного рішення, розбирання конфліктних ситуацій; погоджування спільних дій, координація строків, розподіл ресурсів, визначення методів роботи різних структур управління; обговорення запланованих заходів, програм і проектів рішень та ін.

Визначаючи мету наради, слід чітко уявляти очікуваний результат (розробка рекомендацій, переконання опонентів, повідомлення нової інформації, погодження дій у ситуації, що склалася, тощо).

Порядок денний наради має містити оптимальну кількість питань. Звичайно він складається з одного» двох пунктів, їх формулювання має бути чітким і зрозумілим для всіх учасників наради.

Розробляючи порядок денний, необхідно додержувати логічно і психологічно виправданої послідовності розгляду питань.

Першими у порядок денний включають питання, з яких не передбачається гостра полеміка. Потім обговорюють найбільш спірні проблеми, дискусія з яких може бути гострою і тривалою.

Нерідко порядок денний включає «Різне». Оскільки термін не несе конкретної інформації, рекомендується доповнювати цей пункт коротким переліком питань, що підлягають обговоренню. Пункт «Різне» можна не розшифровувати тоді, коли питання, які передбачається розглянути, не потребують вирішення (інформація до відома).

Зазначений порядок дає змогу розпочати обговорення дискусійних проблем у спокійній обстановці, уникнути упередженості, послабити увагу емоційних факторів. Може бути рекомендований і інший підхід. Якщо у порядку денному кілька питань, першим доцільно обговорювати ті, які стосуються всіх присутніх, а потім у більш вузькому колі ті, що залишилися.

Склад учасників наради встановлюють згідно з її метою і порядком денним. Він визначається ступенем ділової зацікавленості потенційних учасників, їхньою компетентністю, бажанням і здатністю брати активну участь в обговоренні, вносити свої пропозиції, передбачуваною участю в реалізації рішень наради.

Крім керівників підрозділів, а часто замість них на нараду запрошують працівників, які безпосередньо відповідають за ту або іншу ділянку роботи, мають відповідну інформацію, беруть участь у виконанні прийнятих на нараді рішень, яким відповідно до їхніх функцій необхідна інформація, що циркулює між учасниками наради.

На нараду слід запрошувати не з міркувань «престижності», а тих, хто може ефективно використати здобуту на ній інформацію, тобто залучати співробітників, від яких можна очікувати реального внеску в рішення обговорюваних проблем.

Кількість учасників наради має бути мінімальною, бажано не більш як 20 чол. Невиправдане збільшення чисельності утруднює управління ходом наради, розтягує дебати, викликає у присутніх почуття незадоволення» втраченого часу. З певним ступенем умовності можна стверджувати, що ефект від наради обернено пропорційний кількості її учасників.

У тому випадку, коли йдеться про регулярне проведення нарад із затвердженою тематикою, може бути визначений постійний контингент учасників. У деяких ситуаціях керівник, що має інформацію про нараду, яка повинна відбутися, сам вирішує, бути присутнім йому або направити одного з підлеглих.

У ряді міністерств, відомств, виконкомів склалася практика, коли на всі наради, незалежно від розглядуваних питань, запрошують тільки перших керівників. Це здебільшого недоцільно, оскільки вони часто не мають спеціальної інформації і їхня участь у нараді має пасивний характер. Роль керівника у цих випадках зводиться до того, що інформацію, добуту на нараді, він передає своїм підлеглим, які виконуватимуть рішення, прийняті на нараді. У цих працівників, як правило, виникає безліч запитань, на які керівник відповісти не може. Безпосередні виконавці змушені звертатися за роз'ясненням до організаторів наради. Це відволікає працівників, породжує численні телефонні переговори, листування, потребу проведення консультацій.

Отже, присутність керівника на нараді доцільна лише тоді, коли розглядувані питання не виходять за межі його компетенції. В усіх інших випадках його представляють на нарадах відповідні спеціалісти – заступники, керівники підрозділів або інші відповідальні працівники.

Якщо організатори наради зацікавлені у присутності на ній того або іншого працівника, у запрошенні слід це підкреслити.

Дату і час проведення наради встановлюють згідно з планом або за вказівкою керівника. В разі потреби їх погоджують із зацікавленими підрозділами і працівниками. Тривалість наради не повинна перевищувати 1,5 год., а оперативної – 30-35 хв.

Нараду доцільно проводити у другій половині дня, оскільки перша більш продуктивна для самостійної роботи. Не рекомендується проводити більш як одну нараду на день, тим більше з постійним складом учасників.

У графіку, об'яві або повідомленні про проведення наради зазначають години її початку і закінчення. Це необхідно не тільки з погляду порядку, поваги до учасників, а й для того, щоб кожний з них міг планувати свій робочий час. Якщо нараду призначено, наприклад на 14 год., і працівник не знає, коли вона закінчиться, це не дає йому змоги призначити ділові зустрічі, домовитися про спільну роботу тощо.

Визначаючи можливу тривалість наради, можна орієнтуватися на такі, природно, досить умовні розрахунки: доповідь – 15-20 хв., відповіді доповідача на запитання – 5-7, виступи – 2-5, викладення 305 проекту рішення – 3-5, обговорення і прийняття рішення – 8-10 хв. Отже, тривалість обговорення одного питання не повинна перевищувати 45-50 хв. Слід враховувати, що через 20-30 хв. дебатів з одного питання люди втрачають до нього інтерес.

Як показують дослідження, тривалість наради понад 30-40 хв. призводить не тільки до втрати часу, а й різко знижує ефективність її. На кінець першої години роботи помітно послаблюється увага учасників, на 60-70-й хв. вони починають розмовляти, часто змінюють позу, на 70-80-й – розвивається фізична втома, на 80-90-й – у деяких учасників спостерігаються ознаки депресії, на 90-100-й – не виключені локальні конфлікти між учасниками, на 100-110-й хв. деякі учасники готові прийняти будь-яке рішення. Надзвичайна втома призводить до байдужості, різкого зниження інтелектуальних можливостей, конформістського настрою.

Спосіб оповіщення учасників залежить від умов роботи і розташування організації, кола учасників, технічних засобів. При цьому використовують графік, який доводять до відома усіх учасників, об'яви, запрошення, повідомлення по телефону або радіомережі, телетайпами та ін. Не рекомендується використовувати фразу «Присутність обов'язкова». Запрошення слід розсилати якомога раніше. Його текст має бути чітким і не викликати запитань у адресата.

Б) Підготовка доповіді і проекту рішення

Підготовка доповіді – один з найвідповідальніших елементів організації наради. Погана доповідь може дискредитувати проблему, похитнути авторитет керівника, знизити ефективність наради.

Підготовка доповіді передбачає: вибір доповідача, власне підготовку доповіді, обговорення її і коригування.

При виборі доповідача враховують такі фактори:

- 1) значення проблеми; іноді доцільно, щоб з доповіддю виступав керівник, підкреслюючи тим самим важливість питання;
- 2) наявність серед підлеглих працівника, що знає цю проблему, вміє викласти матеріал і користується авторитетом у колег;
- 3) необхідність у процесі наради вести полеміку з вузькопрофесійних питань, до якої керівник може бути не готовий (наприклад, у період переходу підприємств і об'єднань на нові умови господарювання на численних зборах трудових колективів і нарадах виступали з доповідями, як правило, не перші керівники, а головні економісти, начальники планових, економічних, фінансових відділів та інші працівники);
- 4) бажання керівника активізувати підлеглих, підвищити ступінь їхньої участі у проведенні тих або інших заходів.

Керівник обговорює з доповідачем мету, яку він ставить перед нарадою, основні ідеї доповіді, структуру її, передбачувані рішення.

Залежно від важливості виступу, складності проблеми, рівня підготовки керівника (доповідача) і аудиторії при підготовці до виступу складають короткий або розгорнутий план, тези, конспект або повний текст доповіді.

План може складатися з таких пунктів: вступ, основна частина доповіді, пропозиції (рекомендації), висновок. У вступі формулюють мету (завдання) наради, положення, що визначають актуальність її, передбачувані результати (виробити рекомендації, прийняти рішення тощо). Слід чітко визначити предмет обговорення і напрям дискусії.

В основному розділі формулюють усі питання, що підлягають розгляду, подають характеристику їх (причини, фактори, обставини, умови) і зазначають шляхи вирішення.

Важливо, щоб у доповіді не було відхилень від основної теми і вона була переконливою. Для перевірки цього використовують, наприклад, такі контрольні запитання:

- чи дає змогу вміщена у доповіді інформація зробити певні висновки або розробити рекомендації; -

чи додає ця інформація будь-що до знань присутніх і нове до вихідних передумов;

- чи є інформація доповіді досить аргументованою для висвітлених у ній висновків і рекомендацій.

Якщо предмет обговорення визначений і зрозумілий присуд-нім, то допоміжну інформацію можна скоротити і висвітлювати тільки дійсно важливі, необхідні відомості.

Фактичні дані доповіді повинні бути абсолютно достовірними.

Рекомендації слід виділити особливо. У ряді випадків доцільно подавати альтернативні варіанти, щоб присутні могли самостійно зробити вибір.

Висновок може бути представлений у вигляді підсумків або висновків. У першому випадку йдеться про стислий перелік основних положень доповіді, у другому – на основі викладених аргументів роблять висновки і узагальнення, У обох випадках у висновку не рекомендується використовувати нові дані й аргументи.

Матеріал доповіді необхідно викладати чітко й об'єктивно. Отже, всі положення доповіді необхідно ретельно продумати, систематизувати і подавати тільки компетентне встановлені факти, дані і характеристики. Непослідовність, невизначеність, непогодженість, суперечливість суджень, слухачі, як правило, легко відчують, що і різко знижує довіру до інформації.

Викладаючи суть справи, слід уникати другорядних деталей і подробиць. Доповідь не треба перевантажувати фактами і цифрами, її основу мають становити власне положення, а приклади (цифри, описи, факти) наводять лише з метою аргументації, переконання, привертання уваги.

Необхідно акцентувати увагу на головному, виділяти аспекти, які можуть неоднозначне сприйматися слухачами, тобто викликати полеміку, допомагати учасникам наради усвідомити нові елементи, що є у доповіді, аргументувати запропоновані рішення і висновки.

Автор доповіді повинен чітко уявляти склад її підготовку аудиторії, щоб не повторювати відомі учасникам наради положення, оперувати доступними і необхідними фактами.

Доцільно ознайомити учасників наради з доповіддю заздалегідь. Це дасть змогу глибше вивчити її зміст, уникнути багатьох запитань безпосередньо на нараді, скоротити тривалість її. У деяких випадках такий порядок дає змогу відмовитися від зачитування доповіді і розпочати нараду безпосередньо з її обговорення.

Текст доповіді й особливо її висновки повинні мати рубрикацію, тобто їх слід розподілити на розділи, підрозділи, пункти. Окрему думку слід висвітлювати в одному або кількох абзацах. Це полегшує посилання на доповідь, дає змогу більш цілеспрямовано і предметно обговорювати її.

Якщо доповідач передбачає, що ряд положень доповіді може викликати різку незгоду деяких працівників, то доцільно заздалегідь обговорити ці положення з ними. Можливо, що можна буде уникнути розбіжності до наради, досягти взаємоприйнятих рішень і тим самим скоротити обговорення доповіді безпосередньо на нараді, уникнути нерозуміння, гострої полеміки тощо.

Проекти доповіді і рішення доцільно обговорювати із заступниками і спеціалістами. Це дасть змогу врахувати більш широкий спектр думок, інтереси окремих підрозділів і служб.

У ряді випадків одночасно з доповіддю готують проект рішення. Якщо доповідь є результатом індивідуальної творчості керівника (доповідача), то до вироблення проекту рішення наради слід залучати 308 спеціалістів, керівників, тих працівників, які його виконуватимуть.

Докладне погоджування проекту рішення до його винесення на обговорення учасників наради дасть змогу уникнути непродуктивних дебатів, безпредметної полеміки, витрат часу на погоджування дій, обробку формулювань тощо. Розроблений проект рішення обговорюють з керівником.

Проект рішення повинен бути конкретним, містити чіткі й однозначні формулювання із зазначенням виконавців, строків виконання, передбачуваних результатів, форм контролю. Формулювати кожний пункт слід з врахуванням реальної можливості перевірки виконання його (критерії, кількісні показники, назви об'єктів та ін.). Недоцільно використовувати такі формулювання: «посилити», «забезпечити», «підняти», «звернути особливу увагу на...», оскільки вони, як правило, безпредметні і не дають змоги ефективно контролювати хід виконання рішень.

У деяких випадках рішення наради входить до складу його протоколу, іноді оформлюють у вигляді окремого документа. В останньому випадку воно, як і протокол, підлягає реєстрації.

На практиці при проведенні нарад у багатьох випадках відмовляються від доповідей. Підготовлену замість доповіді інформацію заздалегідь передають учасникам наради. Ефективність таких нарад вища, ніж традиційних. Учасники мають можливість серйозніше ознайомитися з матеріалом, ретельніше продумати свою позицію.

Підготовка документів для учасників наради має на меті: скоротити час на викладення доповіді; переконатися в тому, що всі ознайомлені з положеннями і фактами, які обговорюватимуться на нараді; сконцентрувати увагу учасників на тих питаннях, які доповідач вважає основними.

Документи, які перед початком наради роздають учасникам, містять основні тези, висновки, пропозиції, а також описи, витяги з директивних і нормативних документів, статистичний матеріал, схеми тощо.

Слід врахувати, що за умови належної підготовки аудиторії у деяких випадках можна обійтися взагалі без доповіді, запропонувавши учасникам матеріал, де відбито основні положення її.

Документи для учасників наради слід готувати і вручати заздалегідь. Практика вручення таких документів безпосередньо перед початком або тим більше під час наради не виправдана, оскільки учасники позбавлені можливості серйозно вивчити документи, обговорити їх із спеціалістами.

Пропоновані учасникам документи систематизують, скріплюють або кладуть у папку. Неприпустимо вимагати повернення документів після наради.

Підготовка учасників до наради передбачає:

- визначення своєї ролі у розв'язанні завдань, поставлених перед нарадою, з'ясування своєї позиції з питань, які передбачається обговорити;
- докладне ознайомлення з документами;
- чітке формулювання запитань до ведучого й учасників;
- підготовку матеріалів (даних, аргументів, фактів) до полеміки;
- підготовку тексту виступу. Приміщенням, де проводять нараду, часто є кабінет керівника або зал (кімната) для нарад.

Приміщення добирають з врахуванням чисельності учасників, щоб кожний міг добре бачити і слухати доповідача.

Приміщення може бути обладнане екраном, демонстраційною дошкою, засобами для демонстрування слайдів. Для учасників необхідно створити комфортні умови (зручні крісла або стільці, письмове приладдя, мінеральна вода та ін.).

Якщо є можливість, нараду не рекомендується проводити у кабінеті керівника, де деякі з учасників можуть відчувати тиск підкреслено офіційної обстановки, перебувати у нерівноправному з власником кабінету положенні. Це може в деяких випадках сковувати ініціативу, стримувати бажання висловити власну думку.

Якщо нараду проводять у кабінеті керівника, то на час її проведення телефон перемикають на секретаря, припиняють приймати відвідувачів і співробітників.

Варіанти розміщення учасників наради можуть бути різними. Проте не рекомендується, щоб вони сиділи спиною один до одного. Доцільно використовувати поздовжній або овальний стіл (65—70 см довжини стола на одну людину), а крісла розміщувати по периметру кабінету.

Приміщення повинно бути світлим, з доброю вентиляцією і звукоізоляцією, забезпечувати вільний огляд ілюстративного матеріалу.

Належній організації наради сприятиме залучення до обслуговування її технічного персоналу, завданням якого є забезпечення учасників наради засобами для запису, стенографування, ведення протоколу, виконання поточних друкарських робіт і оперативних доручень керівника, демонстрування плакатів тощо.

3. Проведення наради

А) Відкриття наради

Відкриваючи нараду, керівник, як правило, проголошує коротке вступне слово. Він повідомляє склад присутніх, в разі потреби поіменно називає всіх або деяких учасників. Серед учасників наради не повинно бути невідомих осіб.

Потім оголошують порядок денний наради. При цьому доцільно вказати (нагадати) мету і завдання наради, коротко охарактеризувати проблеми, поставлені перед його учасниками (актуальність, важливість, труднощі, що виникають при вирішенні їх), підкреслити практичне значення їх.

Мобілізації уваги учасників сприятимуть такі поради:

1) бажано підкреслити зв'язок між порядком денним наради і професійними або посадовими інтересами її учасників. Очевидно, що

завдання функціональних ланок управління різні, не завжди збігаються інтереси лінійних підрозділів. Тим вище буде оцінено вміння керівника вказати роль кожного з них у розв'язанні поставлених перед нарадою завдань;

2) доцільно запропонувати учасникам наради ряд конкретних питань, які передбачається обговорити і розв'язати; ці питання у порядку денному можуть бути не відбиті. Корисно висловити думку про можливі наслідки тих або інших рішень, прийнятих на нараді. Потім повідомляють регламент. Тривалість вступного слова, як правило, становить 5-7 хв.

Б) Оголошення доповіді

Після вступного слова починається доповідь або повідомлення. Такий порядок встановлено традиційно. Проте не завжди він виправданий. У ряді випадків доповідь може замінити коротка інформація, представлена учасникам у письмовому вигляді, тези доповіді або її текст.

Текст доповіді або інформації, яку б структуру вони не мали, повинен містити конкретні пропозиції, що будуть предметом обговорення.

Доповідь має бути короткою і чіткою, при цьому слід зробити необхідні акценти. Цьому сприятимуть змістова точність, логіка викладу, грамотна мова, необхідна емоційність.

Доповідь повинна викликати інтерес аудиторії. Слід приділяти увагу мотивації, яка сприяє привертанню уваги слухачів, враховувати реакцію аудиторії і змінювати емоційну будову виступу.

Найважливішим елементом, що сприяє успішному сприйняттю доповіді, є смілива і відверта постановка важких, не розв'язаних питань. Це завжди приваблює аудиторію, мобілізує її увагу. Доповідь має бути інформативною для певної аудиторії. Повторення відомих істин може лише відволікти увагу учасників наради, знизити інтерес до обговорюваної проблеми.

Перед керівником нерідко виникає проблема: обнародувати свій погляд до або після обговорення питання учасниками наради. Очевидно, що якщо керівник у доповіді, яку слід обговорити, досить категорично визначить свою позицію або тим більше рішення, то великою є вірогідність того, що багато які учасники від виступу відмовляться, а якщо й виступлять, то це будуть лише доповнення, уточнення, що не змінюють суті сказаного керівником. Крім того, не виключено, що деякі учасники наради всіяко підтримуватимуть доповідача. Це нерідко породжує лестощі, підлабузництво і також не сприяє об'єктивній оцінці ситуації. Очевидно, що в обох випадках, хоча і з різних причин, інтелектуальний потенціал учасників повністю не буде використаний.

Отже, доцільно, щоб постановка проблеми не супроводжувалася викладенням поглядів керівника на способи розв'язання її. Це дасть змогу учасникам вільно висловити свої пропозиції, обмінятися думками. Керівник має можливість оцінити пропозиції, що надійшли, врахувати усі фактори, глибше зрозуміти проблему. Наприкінці обговорення він викладає й обґрунтовує свої погляди і відповідні рішення.

Можливий і такий порядок, при якому вже на початку наради керівник викладає свою позицію. Він доцільний тоді, коли у колективі досить міцні

демократичні традиції і є впевненість у тому, що кожний бажаючий без перешкод висловить свою думку.

В) Культура мови доповідача

Велике значення для успіху виступу має культура мови того, хто виступає. Як правило, при цьому мають на увазі правильність і чіткість вимови, логічність мови, виразність і емоційність її.

Правильність мови, тобто відповідність її загальноприйнятим мовним нормам, забезпечує взаєморозуміння. Слухачі негайно відчують відхилення від правил вимови. Це послаблює їхню увагу, відволікає від сприйняття змісту виступу, знижує довіру до того, хто виступає.

Необхідно стежити за мовою дикторів радіо і телебачення, за тим, як використовуються слова і вирази у художній літературі, публіцистиці, газетних і журнальних публікаціях. Слід постійно звертатися до словників, довідників, посібників.

Точність мови вирішальною мірою залежить від знання предмета мови. Використовувані слова повинні відповідати предмету викладу так, щоб той, хто виступає, і слухачі однозначно розуміли один одного. Ускладнюють сприйняття мови, знижують виразність її штампи, канцеляризми, часте вживання вставних слів.

Логічність мови є основою її доступності, дієвості, доречності. Логічний виклад передбачає несперечливість суджень, розкриття реальних, справжніх зв'язків і відносин. Багатство мови визначається насамперед тим, наскільки великий активний словниковий запас того, хто виступає. Важливо також, як він вміє використовувати цей запас. Очевидно, що чим ширший активний запас, тим виразнішою і самобутньою є його мова.

Багатство мови – відображення загальної культури людини.

Досягненню мети багато в чому сприяє емоційність мови, що підвищує сприйняття, посилює вплив на аудиторію, активізує зв'язок між тим, хто виступає, і слухачами. Особливо це важливо під час полеміки або дискусії.

Г) Обговорення доповіді

Правильна і чітка організація обговорення доповіді (інформації, тексту) має велике значення для досягнення мети наради. У процесі обговорення виявляють думки учасників наради, розкривають сильні і слабкі сторони ідей, закладених у доповіді, формулюються різні погляди, народжуються нові ідеї, підходи і методи.

Саме у процесі обговорення, діалогу з учасниками керівник дістає нову інформацію, з'ясовує інтереси учасників наради.

Полеміка має відбуватися у діловій, конструктивній і доброзичливій обстановці. Право виступити на нараді повинен мати кожний її учасник. Обмежувати можливість виступів не слід. Аргументи типу «У нас немає часу», «Я знаю, про що ви говоритимете» принижують гідність співробітників і не додають авторитету керівнику. Тим більше неприпустимо обмежувати виступи тих, чия позиція й аргументація не збігаються з думкою керівника. Проте при цьому ніхто не повинен виступати з одного питання більш як один-два рази.

Якщо нарада має суто інформаційний, ознайомлювальний характер, керівник може обмежити кількість учасників дискусії, проте це розглядають як виняток.

Не слід, користуючись правом голови (керівника), негайно давати оцінку виступам або тому, хто виступає, тим більше негативну. Від цього у багатьох зникає бажання виступати.

Необхідно сприяти тому, щоб «диктатура» більшості не перешкоджала вільному вираженню поглядів меншості. Нагадування аудиторії про необхідність дотримуватися порядку денного і регламенту, не ухилятися від обговорення поставлених питань доцільне, проте перебивати тих, хто виступає, диктувати йому умови, тим більше в ультимативній формі, неприпустимо.

Не можна нав'язувати учасникам наради свою позицію, викладати її слід м'яко, використовуючи дієслова дійсного, а не наказового способу. Наприклад: «Може варто замислитися над...», «Все, про що тут йшлося, безумовно, корисно, проте поза увагою залишилося...», «Чи не варто розглянути проблему з іншого погляду...».

Свою незгоду з будь-якою ідеєю необхідно висловлювати конкретно, уникаючи оціночних характеристик («непереконливо», «з цим не можна погодитися», «маловірогідне» та ін.).

Д) Відповіді на запитання

Після закінчення доповіді (повідомлення, інформації) доповідач відповідає на запитання, які йому задають в усній або письмовій формі. Вміння формулювати запитання – важливий фактор управління дискусією. Крім того, особа, що проводить нараду, повинна вміти своєчасно переключати увагу з однієї теми на іншу, доречно акцентувати проблеми, вимагати від кожного учасника дискусії однозначно і чітко висловлювати свою позицію.

Відповідати на запитання необхідно і тоді, коли з доповіддю (у письмовій формі) учасники були ознайомлені заздалегідь.

Мета відповідей на запитання – роз'яснити викладене у доповіді, поглибити і доповнити матеріал згідно з проханням учасників, переконати їх у достовірності інформації. Проте запитання не повинні уходити за рамки обговорюваної теми, відвертати увагу учасників від основної мети наради.

Порядок постановки запитань і відповідей на них має бути чітко визначений. Слід орієнтувати учасників на конкретне і точне формулювання запитання.

Нерідко під час відповідей на запитання виникає полеміка. В її основу найчастіше покладено підміну запитання судженням. Такий обмін думками непродуктивний і далеко не завжди цікавий іншим учасникам наради. Крім того, він порушує нормальний хід наради. Відповідаючи на запитання, слід дотримуватися таких рекомендацій.

1. Якщо письмово задано кілька запитань, перед тим як відповідати, треба ознайомитись з їхнім змістом". Розподілити їх так, щоб запитання, на які є найбільш аргументовані відповіді, зачитували останніми.

2. Якщо запитання задають письмово, то їх слід повністю зачитувати, нічого не змінюючи в тексті.

3. Відповіді на запитання повинні бути логічними, вичерпними за змістом, зрозумілими за формою і відвертими Спроби замаскувати або приховати істину призводять до непоінформованості учасників, до створення обстановки, коли учасники наради не прагнуть викладати свої погляди і брати активну участь у виробленні рішення. В останньому випадку мету наради досягти не вдається.

4. Той, хто відповідає на запитання, повинен враховувати мету і завдання наради, його основну тему, передбачувані результати

5. Неетично оцінювати запитання і тим більше особу, яка його поставила.

6. Тональність відповідей на запитання має бути витриманою, доброзичливою.

7. Не треба протиставляти себе аудиторії.

8 Відповідаючи на запитання, слід спиратися на знання, які мають слухачі. Нову інформацію доцільно подавати лише в разі потреби.

Ж) Рекомендації ведучому (голови) наради

Не слід розпочинати нараду доти, поки запрошені не зайняли місця, освоїлись з обстановкою, розмістили свої матеріали, поки не зтих загальний шум. Треба уникати прохань про встановлення тиші.

Наради треба відкривати точно у встановлений час незалежно від того, чи всі запрошені присутні у момент відкриття. Голова повинен зайняти своє місце за 3-5 хв. до початку засідання, даючи зрозуміти, що наближається час відкриття.

Доцільно інформувати присутніх про склад учасників, про те, хто і чому відсутнім на нараді або скільки чоловік із запрошених прибули на нараду.

Необхідно нагадати присутнім мету засідання, порядок денний, встановити регламент. Регламент повинен передбачати 10-15-хв. перерви після кожних 80-50 хв. роботи. Час, який відводять для виступу, становить, як правило, 5-10 хв.

Рекомендується з'ясувати, чи немає у учасників запитань, зауважень, пропозицій щодо порядку денного, регламенту і складу присутніх. Якщо вони є, керівник залежно від форми організації наради приймає рішення сам або разом з учасниками наради.

Керівник, що веде нараду, не повинен одночасно виконувати інші обов'язки – підписувати документи, розмовляти по телефону, вести переговори із співробітниками та ін.

Найважливіше завдання голови – організувати і підтримати полеміку, зацікавлений, відвертий і доброзичливий обмін думками між учасниками наради. Для цього він загострює одні проблеми, просить висловити думки, не допускає нетактовних виступів і реплік, з повагою ставиться до кожної думки.

Обов'язок голови – підтримувати у залі атмосферу зацікавленості, доброзичливості. Не слід вступати у полеміку з учасниками наради, нав'язувати їм свою думку.

Авторитету ведучого наради сприятимуть такі рекомендації: дякувати кожному оратору за виступ; усі повідомлення робити стоячи за винятком коротких коментарів; називати не тільки прізвище того, хто виступає, а й його ім'я, по батькові і посаду.

3) Рекомендації тому, хто виступає

Беручи участь у полеміці, не слід читати текст виступу, навіть якщо він був підготовлений заздалегідь. Наявність тексту, тезисів або плану виступу безумовно корисно, оскільки надає впевненості тому, хто виступає, організовує його мову, дає змогу додержувати регламенту, полегшує ведення протоколу. Проте треба враховувати, що текст виступу, складений до початку наради відповідно до порядку денного, у ході наради може потребувати коригування або навіть виявитися неприйнятним. Отже, текст не повинен обмежувати можливостей того, хто виступає; він може бути лише основою для викладу його думок. Крім того, читання тексту виступу, як правило, позбавлено емоційного забарвлення, образності, створює уявлення формального акту і тому негативно сприймається аудиторією. Живий, 316 безпосередній виклад завжди краще, ніж звичайне читання.

Якою б не була реакція аудиторії, основна ідея виступу повинна бути доведена до слухачів.

Беручи участь у дискусії і виражаючи свою незгоду, необхідно підкреслити спочатку, що з ряду питань погляди ваші й опонента збігаються; бажано привести один-два аргументи, що доводять це.

У ході виступу слід звертатися до всієї аудиторії, а не до окремого опоненту. Це сприяє діловому і спокійному обговоренню.

Необхідно чітко аргументувати суть і причини своєї незгоди з опонентом. При цьому ставитися до нього з повагою, не допускаючи образ; найрізкіша критика не повинна принизити його. Виступаючи, треба критикувати думку, а не людину. Аргументація має бути спрямована проти ідеї, принципу, методу, а не носія їх.

Виступи повинні ґрунтуватися на поглядах, ідеях того, хто виступає, проте при цьому основними мають бути мета наради, інтереси аудиторії, суть питання, яке обговорюють. Типова помилка багатьох учасників полеміки – підміна розгляду питання порядку денного висвітленням власних проблем, побажань і вимог.

Кожний виступ має закінчуватися конкретними пропозиціями. Якщо їх немає, виступати недоцільно.

Вплив на аудиторію суттєво посилюється завдяки правильно вибраній тональності, емоційному забарвленню виступу, зацікавленому ставленню до обговорюваних проблем. Ще більше посилюють ефект від виступу яскраві приклади, аргументовані аналогії (образні порівняння, афоризми та ін.). Виступ повинен бути не тільки корисним і діловим, а й цікавим для слухачів.

Необхідно щоб виступ був максимально коротким. При цьому слід враховувати реакцію аудиторії і, якщо це потрібно, коригувати свій виступ, проте в зв'язку з цим не повинна, звичайно, страждати його основна думка.

Вказуючи на слабкі сторони в інших виступах, намагайтеся не сперечатися з учасниками наради, а усно задаючи запитання, переконати у помилковості їхніх поглядів.

Готуючись до виступу, доцільно записувати важливі пропозиції інших учасників наради. Це дасть змогу уникнути повторення, змінити акценти, підтримати або відхилити певні міркування.

Викладати свої думки слід точно і конкретно; виступати тільки по суті питання. Необхідно бути об'єктивним, зазначати не тільки негативні, а й позитивні сторони; вести розмову про справу, а не про її значення. Говорити слід повільно і неголосно, незважаючи на дратування, уникати загальних фраз, додержувати регламенту.

Не рекомендується продовжувати полеміку під час перерви, яку слід використовувати, щоб відпочити.

4. Підбиття підсумків наради

Прийняття рішення – кульмінація наради. Є кілька способів підготовки проекту рішення і варіантів прийняття його:

1) до початку наради керівник, його помічники або ініціативна група готують проект рішення, який вручають учасникам, обговорюють у ході наради і приймають із змінами і доповненнями, внесеними під час обговорення; при обговоренні такий порядок може бути принципово змінений;

2) проект готують до початку наради, проте учасників з ним не ознайомлюють; його автори у ході наради вносять у проект зміни і доповнення, а потім пропонують його для обговорення і прийняття;

3) ведучий наради готує рішення на основі узагальнення думок учасників; як правило, такі рішення мають компромісний характер і є прийнятними для представників різних поглядів;

4) проект рішення готують у ході наради на основі внесених пропозицій; таких проектів рішення може бути кілька;

5) проект рішення готує керівник, переконуючи потім учасників у доцільності прийняття його;

6) рішення приймають на основі єдиноначальності; керівник формулює його, ігноруючи пропозиції всіх або більшості учасників, викладаючи при цьому лише аргументи, що зумовили таке рішення.

При підготовці проекту рішення слід, по-перше, обговорити всі найважливіші принципові положення, які входять до нього. По-друге, необхідно чітко зазначити, що слід зробити, хто, коли і за якими критеріями оцінюватиме результат, хто і як контролюватиме виконання рішення.

До складання проекту рішення слід залучати найактивніших учасників наради, зокрема, тих, чії пропозиції ввійшли у цей проект.

Керівник (ведучий наради) зобов'язаний своєчасно підписати протокол, а технічний секретар (референт, інспектор з діловодства або інший працівник) – виконати комплекс операцій з контролю виконання прийнятих рішень, своєчасного доведення їх до зацікавлених осіб.

5. Спеціальні види нарад і прийоми їх проведення

Інструктивна нарада.

Мета такої наради – передавання її учасникам вказівок і розпоряджень, роз'яснення і деталізація їх щодо конкретних умов роботи, встановлення методів і строків виконання вказівок, визначення завдань підрозділів і виконавців.

Проводити інструктивну нараду доцільно, якщо запропонована увазі присутніх інформація багатоаспектна, передбачає неоднозначні способи дій, відрізняється неординарністю. Така нарада необхідна, якщо інформацію не можна довести до виконавців у письмовому вигляді. Слід пам'ятати, що передавання інформації у письмовому вигляді скорочує витрати часу на сприйняття її, знижує вірогідність неправильного розуміння, дає змогу зосередитися на окремих питаннях, зрозуміти формулювання, терміни, визначення.

Оперативна нарада (п'ятихвилинка).

Ця нарада відрізняється від інших стабільним складом учасників, постійним місцем і часом проведення, відсутністю заздалегідь підготовленого порядку денного, відносною нетривалістю (20-30 хв.). Основне завдання такої наради – одержання інформації «знизу» про стан справ. У міру надходження і обговорення її керівник приймає оперативні рішення безпосередньо на нараді. Здебільшого вони стосуються перерозподілу ресурсів, ліквідації перебоїв, погодження дій, вибору пріоритетів і розв'язання інших питань господарської діяльності організацій.

Оперативні наради нерідко проводять без збирання учасників за допомогою селекторного зв'язку з використанням спеціальної апаратури, абонування телефонної мережі та ін.

Рішення, які приймають на оперативній нараді, коротко протоколюють. Звичайно для цього використовують спеціальний журнал. Підкреслимо, що фіксують не виступи і полеміку, а тільки прийняті керівником рішення з метою контролю їх і однозначного тлумачення. Доцільно оперативну нараду починати з короткого звіту (інформації) про стан справ, підсумку минулого періоду (дня, тижня), виконання рішень попередньої наради, труднощів, що виникли. На оперативній нараді керівник може запропонувати виступити будькому з присутніх, вимагати докладної інформації, зобов'язати діяти негайно і тільки запропонованим шляхом, замінити виконавця, перервати того, хто виступає, та ін.

Проведення оперативних нарад у кожній організації відрізняється властивим керівнику стилем. Загальними мають бути такі моменти:

- стислість виступів, як правило, 1—2 хв.;
- чіткі запитання і вичерпні відповіді;
- погодження питань, що виникають безпосередньо на нараді;
- сувора персоніфікація відповідальності, визначення чітких параметрів, передбачуваних результатів, дат;
- неприпустимість підміни результатів звітом про виконану роботу («ми провели нараду», «написали», «повідомили», «відправили у відрядження» та ін.).

Вироблено кілька спеціальних методів ефективного проведення нарад. В основу кожного з них покладено творче начало і колективну участь у розв'язанні проблеми. При цьому керівник не тільки використовує знання, досвід, творчий

потенціал підлеглих, а й заручається їхньою підтримкою у проведенні накреслених заходів, інформує про свої рішення.

1) Метод «мозкової атаки». Це найбільш відомий і поширений метод. За його допомогою дістають кількісні оцінки і дані за умови чіткого формулювання проблеми. Особливості методу полягають у тому, що він дає змогу мобілізувати учасників наради, зосередити їхню увагу на розв'язанні одного завдання, виробити рішення, яке б задовольняло усіх учасників і свідомо приймалось ними.

Техніка проведення подібних нарад полягає у такому. Наряду присвячують тільки одній проблемі, як правило, досить серйозній (наприклад, з якої раніш дійти загальної думки не вдалося). Учасники наради уточнюють формулювання проблеми, після чого її фіксують на дошці або плакаті. У подальшому кожний учасник наради висловлюється тільки з цієї проблеми. При уточненні предмета обговорення голова відповідає на запитання, дає необхідні пояснення і довідки. За відносно короткий проміжок часу слід знайти якомога більшу кількість варіантів розв'язання проблеми, запропонованих учасниками без попередньої підготовки.

У нараді беруть участь не більш як 10-12 чол. Запрошують, поперше, осіб, зацікавлених у розв'язанні проблеми, а по-друге, працівників, що відрізняються високим інтелектом, самостійністю і незалежністю суджень, знанням предмета дискусії. З проблеми висловлюється кожний учасник наради. Причому основою кожного виступу є конструктивна пропозиція. Допускається вносити будь-які пропозиції, аж до парадоксальних. Пропозиції можуть бути 320 інспіровані темою, визначатися виходячи з наявної інформації, формулюватися інтуїтивно. Бажано, щоб пропозицій було якомога більше. Учасник наради, що не має пропозицій з вирішення проблеми, заявляє про це і слова не бере.

При формулюванні своїх пропозицій автор уникає посилань, пояснень, доведення. Аргументація подається тільки на вимогу голови. Критика внесених пропозицій заборонена.

Усі пропозиції систематизують, виходячи з певних критеріїв – вартість, оригінальність та ін. Потім їх у скороченому вигляді фіксують на дошці у вигляді пунктів проекту рішення.

Пункти, з яких досягнуто загальної згоди, фіксують у протоколі засідання, який підписують усі учасники, У свою чергу, пункти, з яких згоди не досягнуто, фіксують для подальшого доопрацювання й обговорення їх.

Описаний метод не можна визнати універсальним. Проте скористатися ним доцільно в ситуаціях, де рішення не може бути прийнято на основі думки більшості, де потрібні компроміс і погодження інтересів. Крім того, у процесі двох або трьох обговорень з'являється можливість відносно об'єктивно оцінити здібності кожного учасника і зробити висновок про доцільність його подальшої участі у подібних нарадах.

2) Телеконференції.

Поєднання можливостей телефону(телебачення й обчислювальної техніки дало змогу створити новий тип комунікацій, що набув значного поширення, – телеконференції.

Телеконференція дає змогу її учасникам, не збираючись в одному залі і не відриваючись від своїх робочих місць, спілкуватися. При цьому учасники конференції можуть бачити і слухати один одного, обговорювати поставлені згідно з порядком денним запитання, дискутувати.

Порівняно з традиційною технікою проведення конференцій телеконференції мають ряд переваг. Основні з них такі.

1. Економія коштів, пов'язана з тим, що керівник або спеціаліст не залишає свого робочого місця, а підприємство вивільняється від транспортних та інших витрат, пов'язаних з відрядженнями.

2. Висока оперативність організації телеконференції. Немає потреби погоджувати з учасниками зручне для них місце і час, враховувати обмеження, пов'язані з розкладом руху транспорту, можливостями розміщення в готелях, наявністю відповідного приміщення та ін. Обговорення проблеми може бути організовано практично негайно після виникнення її.

3. У телеконференції може взяти участь більша кількість працівників, ніж у звичайній конференції. Одна умова – оснащення зацікавлених організацій апаратурою для проведення телеконференцій.

4. Кожний учасник конференції може використати будь-які матеріали – графіки, діаграми, схеми, плакати, тексти та ін. Графічні дані можуть одночасно з'являтися на телеекранах, в разі потреби в них можна вносити виправлення і доповнення. При цьому ті або інші ситуації можуть повторюватися, а в ході обговорення виконуватися необхідні розрахунки; якщо є зв'язок з різними базами даних, то учасники телеконференції можуть оперативно використовувати будь-яку довідкову інформацію. Телеконференції проводять у обладнаному великому телеекранному залі, де розміщується телевізійна й акустична апаратура.

ТЕМА 18. ТЕХНІКА ДІЛОВИХ КОНТАКТІВ

1. Підготовка до ділових контактів.
2. Проведення ділових бесід.
3. Елементи етики ділових бесід.
4. Загальні рекомендації з прийняття відвідувачів.

Складова частина професійної кваліфікації керівника – вміння підтримувати активні, безпосередні контакти з людьми, що оточують його, – керівниками, підлеглими, колегами, журналістами, громадськими діячами, молоддю, ветеранами, пенсіонерами та ін. Здатність вести діалог, наукову дискусію або невимушену бесіду, відкрито і гостро полемізувати, слухати і розуміти опонента, аргументовано, переконливо і відверто відстоювати свої позиції, не принижуючи при цьому інших, вміти переконувати – далеко не повний перелік якостей, необхідних сучасному керівникові. Можна стверджувати, що характер роботи керівника значною мірою орієнтований на ділове спілкування з широким колом людей. Вія проводить бесіди один на один або з групою співробітників, у своєму кабінеті або в цеху, готується до них або

вони виникають несподівано, співрозмовник стриманий, тактовний, лояльний або, навпаки, збуджений, нетактовний, грубий – усі ці та інші фактори керівник повинен враховувати, оскільки вони значно впливають на хід ділової бесіди, можуть мати вирішальний вплив на її результати.

Дослідженнями встановлено, що ділові зв'язки, що здійснюються у формі прямих контактів керівника, потребують не менш як 70 % його робочого часу.

Форми ділових контактів: ділова бесіда; інструктаж; прийом відвідувачів; відвідання робочих місць підлеглих; видавання завдань; звіти про виконання завдань тощо.

Практика виробила методи і прийоми, вміле використання яких дає змогу зробити ділове спілкування керівника більш результативним і раціональним.

Підготовка до ділових контактів.

З метою ефективного використання часу, підтримання доброзичливих стосунків з партнерами, створення робочої атмосфери підчас ділових контактів, і, основне, для підвищення результативності їх усі зустрічі, відвідання, прийоми та інші подібні заходи слід, якщо це можливо, планувати, тобто передбачати необхідність або вірогідність проведення їх. Планування може здійснюватися на тиждень, місяць, квартал, йдеться тут не про план або графік, хоча і їх не виключають. Керівник повинен знати з ким, коли, де і з якою метою він передбачає зустрітися за своєю ініціативою, очікувані результати зустрічі, заходи щодо підготовки їх.

Кожній зустрічі і бесіди обов'язково має передувати попередня домовленість. Ініціатор зустрічі, як правило, готується до неї заздалегідь, чітко уявляючи мету, до якої прагне, ресурси, які можуть бути використані для її досягнення, та ін. Друга сторона таких переваг не має. Повідомлення дасть змогу підготуватися до бесіди, провести консультації, запросити спеціалістів, підготувати документи, скоротити під час зустрічі пояснення, спланувати свій час. Крім того, несподівана поява відвідувача порушує заздалегідь спланований розпорядок робочого дня, вносить метушню, поспіх, дезорганізовує працівників.

У зв'язку з цим слід підкреслити, що практика несподіваного виклику керівників, у вищій інстанції (як правило, «терміново», «негайно», «якомога швидше» та ін.) негативно позначається на організації і результатах їхньої роботи, оскільки вона безпосередньо пов'язана з роботою багатьох підлеглих. Порушений графік роботи керівника автоматично деформує організацію робочого дня підлеглих і колег. Характерно, що у лексиконі ділових людей зарубіжних фірм слова «викликати» немає. Керівника можуть запросити, заздалегідь повідомивши про мету і строки запрошення.

В умовах самостійності підприємства та інших господарських структур випадки непередбаченого виклику керівників у вищестоящі організації зменшуються, проте і тепер їх досить багато.

Учасникам зустрічі слід повідомляти, коли вона почнеться і скільки часу триватиме. Змінювати час проведення того або іншого заходу можна тільки як виняток. У цьому випадку всім його учасникам повідомляють про це, бажано із зазначенням причини зміни.

Сучасний керівник має бути пунктуальним. Пунктуальність – один з найважливіших факторів поваги, довіри, успіху.

Безпосередня підготовка зустрічі або бесіди може включати визначення її мети, підготовку плану проведення, прогноз результатів з врахуванням мети і особливостей співрозмовника (групи).

Призначаючи зустріч, плануючи участь у бесіді, керівник повинен чітко уявляти мету, якої він хоче досягти (переконавання слухачів, інформування їх, створення громадської думки, одержання інформації, з'ясування ставлення учасників до плану, проекту та ін.), а також спробувати уявити собі мету, яку передбачає досягти у бесіді з ним співрозмовник (учасник бесіди), його позиції й аргументи. Співрозмовник може просити ресурси, наполягати на зміні умов, вимагати кадрових переміщень та ін. Чим точніше зуміє керівник уявити собі позицію опонента, тим вагомішими будуть його аргументи і авторитетнішою його позиція.

План бесіди може складатися з пунктів (запитань) – основних, другорядних, уточнюючих і навідних. Вміння чітко ставити запитання, з їхньою допомогою з'ясовувати позиції, вимоги, наближатися до мети – важливий елемент проведення бесіди.

Слід враховувати сильні і слабкі сторони співрозмовника – знання теми, професійну підготовку, ставлення до предмета бесіди (зацікавлене, вимушено нав'язане, байдуже, різко негативне), вміння вести полеміку та ін., а також характер, настрій, вихованість.

Під час бесіди нерідко бувають ситуації, коли вийти з важкого положення допомагають афоризми, оригінальне висловлювання, приказка, прислів'я, універсальний приклад, яскравий образ. Вміле використання їх не тільки полегшує спілкування, а й свідчить про ерудицію керівника.

Для успіху ділових контактів керівник повинен створити у колективі сприятливу соціально-психологічну атмосферу. Цьому сприяють єдність у розумінні мети, поставленої керівником і прийнятої колективом, спільна, колективна робота і творчість, доброзичливість, товариські стосунки між людьми.

В умовах дійсно колективної, спільної роботи зростають самостійність і відповідальність кожного працівника.

Проведення ділових бесід.

На початку бесіди слід встановити контакт із співрозмовниками. Для цього необхідно, по-перше, переконати його в щирості вашого бажання зрозуміти його погляд, бути уважним і об'єктивним, готовим подати йому можливу допомогу. По-друге, виявити інтерес до співрозмовника. Наприклад, можна спитати його про здоров'я, сім'ю, справи, успіхи, плани. По-третє, ділові стосунки не можна будувати без взаємної довіри, що зумовлює повагу, відвертість і щирість.

Якщо ви не знаєте відвідувача, слід з'ясувати його посаду, прізвище, ім'я та по батькові, кого він представляє і яка мета його візиту. Як правило, ці дані повідомляє керівнику секретар. Про відвідувача уже в момент його появи створюється певне враження, яке може вплинути не тільки на тональність і хід бесіди, а й на її результат. Не завжди слід довіряти першому враженню, оскільки

в ході бесіди первісна оцінка може змінитися. Суб'єктивізм власних оцінок не повинен заважати бесіді.

Під час бесіди співробітник може звернути увагу керівника на негативні моменти у діяльності організації у цілому або підрозділу (ділянки), де він працює. Таку поведінку, якщо вона зумовлена бажанням поліпшити справу, слід заохочувати. Дуже важливо розрізняти, коли приховані недоліки виявляють внаслідок контролю, перевірок, інспекції, і коли їх свідомо розкривають співробітники. Це можливо в умовах повної довіри між усіма працівниками підприємства.

Розмовляючи із співробітником, керівник повинен вміти контролювати свій емоційний стан. Емоції під час бесіди слід розглядати як засоби змістового збагачення мови. Мету, яку ставить перед собою керівник, починаючи бесіду, і його емоції повинні бути сумірні. Іноді їх треба приховувати, якщо вони перешкоджають нормальному ходу бесіди. У інших випадках емоційні засоби мови можуть підвищити увагу працівника, примусити його зосередитися, підняти настрій та ін.

Підлеглі, залежно від своїх психологічних настанов, вимагають від керівника різних підходів до методів і стилю проведення бесіди. Наприклад, під час бесіди з працівником, якого пригнічують можливі негативні наслідки його рішень і дій, труднощі у досягненні поставленої мети і сумніви, доцільний вольовий, командний тон. У такій ситуації енергійна вольова підтримка може виявитися дуже корисною: вона морально зміцнить працівника, допоможе позбутися сумнівів, надасть нового імпульсу його роботі. Тон бесіди з підлеглим, який здатний перебільшувати свої досягнення, пишається успіхом, чекає захоплення, має бути іншим – спокійно-врівноваженим, можливо і трохи іронічним. Слід тоном бесіди допомогти працівнику неупереджено подивитися на свої досягнення, намагатися більш або менш об'єктивно оцінити їх. При цьому, звичайно, справжні успіхи працівника треба відзначити і підкреслити.

Керівник завжди зацікавлений у тому, щоб виявити справжні прагнення підлеглих. На одних працівників впливають позитивні стимули – перспектива просування по службі, залучення до престижної роботи, цікаве відрядження, заслужене громадське визнання, можливість високого заробітку, поліпшення умов життя. Для досягнення цього вони готові піти на ризик, подолати труднощі, більш інтенсивно працювати та ін. Це виражається у їхній активній позиції під час обговорення питання, позитивно-критичному способі мислення.

Є, проте, і інша категорія людей. Для них зміна положення їх – службового, матеріального, громадського – становить загрозу благополуччю. Побоювання пониження за посадою, зниження доходів, покарання та ін. стає у таких людей причиною гальмування їхніх дій. Побоюючись змін, вони намагаються зберегти умови, які склалися, що відображується у їхній громадській позиції, пасивному сприйнятті нового, активному опорі всьому, що загрожує звичному порядку роботи і поведінки.

Ділові бесіди, як правило, завершуються прийняттям рішень. Проте іноді це зробити важко: потрібні додаткові відомості, консультації, перевірка

викладених аргументів, з'ясування думки колективу, час для обдумування. Слід назвати співрозмовнику строк, коли буде прийнято рішення і дана відповідь.

При проведенні ділової зустрічі слід враховувати, що основна передумова успішного контакту з співрозмовником – не пригнічувати особистість, а стимулювати її самовираження, в багато способів досягнення цього ефекту:

- відзначити здібності, успіхи і досягнення співрозмовника;
- виявити зацікавленість в його ідеях і пропозиціях, дати їм високу оцінку;
- підкреслити погляди ваші і співрозмовника, що збігаються, на об'єкт, подію, явище;
- дати змогу співрозмовнику повно і докладно викласти проблему, що його хвилює, не перебиваючи і не спиняючи його;
- висловити впевненість у тому, що ваш колега виконає найсерйозніше доручення; підтримати його в разі невдачі або допомогти йому;
- запропонувати роботу (дати доручення, завдання), яка зацікавить працівника.

У процесі бесіди керівнику доцільно звертати увагу на ті якості особистості співрозмовника, які суттєво відрізняють його від інших.

Слід спостерігати за мімікою, жестикуляцією, інтонацією та іншими особливостями поведінки людини, враховувати, що на хід бесіди значно впливає самооцінка партнера. Кожний прагне зарекомендувати себе серйозним, авторитетним працівником, людиною з сильним характером, цілеспрямованим і вартим уваги. Проте, як правило, ця самооцінка завищена.

В основу будь-яких контактів керівника з підлеглими має бути покладений принцип правдивості. Всякій фальсифікації, відступу від істини, перебільшенню або зменшенню, прихованню важливих деталей необхідно рішуче покласти край.

Елементи етики ділових контактів

Етикет – сукупність правил поведінки, що регулюють зовнішнє виявлення людських взаємин (поводження з оточуючими, форми звертання і вітання, поведінка в громадських місцях, манери і одяг). Він є складовою частиною зовнішньої культури людини і суспільства. У цілому етикет збігається із загальними вимогами ввічливості і тактовності. У взаєминах з оточуючими – підлеглими, колегами – керівник керується принципами людяності, гуманізму, поваги до особистості.

Невід'ємні риси сучасного стилю керівництва – ввічливість, тактовність, довіра і повага до співрозмовника. Внутрішньо людина завжди протестує проти грубості, нахабства, нестриманості, зухвалої поведінки.

Етикет керівника ґрунтується на загальних правилах етикету, проте має деякі особливості. Тому є всі підстави говорити про професійну етику керівника.

Розглянемо ряд рекомендацій, виконання яких дасть змогу керівнику полегшити контакти, сприяти збереженню і зростанню свого авторитету.

До підлеглих слід звертатися на «ви». Форма «ти» допускається тільки під час розмови один на один. Причому пропозицію про таку форму звертання робить керівник. В разі згоди підлеглого він також може звертатися до керівника на «ти».

Звертання до одних підлеглих на «ти», а до інших на «ви» може створити в колективі або групі враження про неоднакове ставлення керівника до кожного працівника.

Той, хто зайшов у робоче приміщення, вітає присутніх першим. Зовсім не обов'язково всім тиснути руку. Проте якщо подають руку знайомому, який перебуває в оточенні незнайомих людей, треба, назвавши себе, подати руку кожному.

Першим вітає керівника підлеглий, а руку першим по* дає керівник. При зустрічі з жінкою начальник – чоловік завжди вітає її першим.

Відповідь на вітання обов'язкова. Будь-які справдовування беззмістовні. Керівник, який не відповів на вітання, втрачає повагу до себе, дозволив говорити про свою гордовитість, зазнайство.

Прийшовши на роботу, вітайте своїх колег. Поцікавтесь їхнім здоров'ям, настроєм, побажайте успіхів у роботі, дайте зрозуміти, що ви розраховуєте на них і, в Свою чергу, готові підтримати їх у роботі.

Не допускайте у звертанні до підлеглих гострих жартів, ризикованих порівнянь, тим більше свідомих ущипливих слів. Та сама фраза, вимовлена товаришем по роботі і керівником, сприймається по-різному. Крім того, колегам можна відповісти утому самому тоні, чого щодо керівника через службову субординацію припустити не можна. у підлеглому в таких випадках залишається грифова не лицемірною посмішкою невдоволення, часто – образа,

Частіш посміхайтесь, намагайтеся бути привітним і доброзичливим. Посмішка і привітність сприяють підтриманню доброї настрою у себе а оточуючих, а отже, полегшенню контактів з нами, дають змогу знайти взаєморозуміння, поліпшити стосунки і взаємодії.

Слід застерегти деяких керівників: очікування доброзичливості й інтересу до себе з боку підлеглих, якщо немає відповідних проявів з боку керівника, нерідко стимулює лицемірство, нещирість, лестощі.

Виключіть з свого лексиконі/ неповажні і тим більше лайливі, вульгарні слова. Керівник, у мові якого є подібні слова і вирази, принижує себе в очах підлеглих і оточуючих. Найрізкіше невдоволення слід висловлювати, безумовно, у коректній формі. Будь-які упущення підлеглому не можуть виправдовувати безцеремонність, лайку, хамство.

Нестриманість, грубість керівника – ознака його слабкості, невміння знайти гідні методи вирішення ситуації або конфлікту. Вони не допомагають справі і можуть порушити навіть добре організовану взаємодію.

Вказуючи на похибки, помилки, недоробки підлеглому, будьте вимогливими, коректними, ввічливими і ніколи не удавайтеся до оцінки особистості («ви не зробили цього», «ви здали незакінчену роботу», «ви помилились у розрахунках», але не «ви ледар», «ви нероба», «ви нехлюй» та ін.).

Слід пам'ятати, що принижуючі гідність підлеглому вирази спричиняють відповідну реакцію – замкненість, впертість у відстоюванні своєї позиції, антипатію, а іноді грубість.

Будьте ввічливими. Ввічливість – фактор, що стимулює ділові стосунки, дає змогу уникнути багатьох неприємностей, полегшує найрізноманітніші контакти. Не соромтесь подякувати за добре виконану роботу.

Не допускайте фамільярності у стосунках з підлеглими. Між керівником і підлеглим завжди має бути певна дистанція. Обов'язок керівника – не підкреслювати цього; обов'язок підлеглого – розуміти її необхідність і відповідно до цього поводити себе.

Під час розмови дивіться в очі співрозмовнику. Не опускайте очей і тоді, коли повідомляєте неприємні новини, готуєте догану.

Контакти керівника з підлеглим найчастіше завершуються тим, що останній дістає завдання, вказівку, наказ. Форма видання завдання або вказівки в звичайних виробничих ситуаціях одна – «прошу». Якщо доручення входять у коло прямих обов'язків підлеглого і, тим більше, якщо воно дається в екстремальних умовах, використовується більш жорстока форма – «наказую».

Слід застерегти проти постійного використання жорстоких методів розпорядчого характеру, оскільки їхня дія в таких випадках послаблюється, настає адаптація й ефективність сприйняття знижується.

Форми «прошу» і «наказую» не охоплюють усього спектру стосунків при видаванні вказівки. У деяких випадках слід використовувати з неменшим успіхом інші, більш м'які звертання: «доцільно зробити», «подумайте над таким варіантом», «бажано здійснити» та ін.

За кожен успішно виконану роботу, завдання, доручення слід дякувати. Необхідно відзначати своєрідні, нестандартні методи, що використовують підлеглі, тим більше високі результати.

Виражаючи задоволення або невдоволення роботою, слід враховувати стать, вік, темперамент підлеглого, його реакцію на критику, ставлення до нього оточуючих.

Розмовляючи з підлеглим не відволікайтесь (особливо якщо справа стосується його інтересів). Під час розмови керівника з підлеглими до кабінету може зайти третя особа, пролунати телефонний дзвінок, керівник може про щось згадати, робити іншу справу. Ці фактори слід виключати. Відхилення керівника від теми розмови свідчить про недостатню увагу до колеги і його проблем або про те, що керівник не надає серйозного значення питанню, яке обговорюють.

Слід виявляти увагу і чуйність під час бесіди, демонструючи бажання розібратися у проблемі, допомогти, виражаючи повагу і співчуття до колеги.

У контактах з підлеглими керівник часто змушений давати критичні оцінки їхнім діям і поведінці. Чим краще керівник знає психологічний склад підлеглого, тим точніше він уявляє можливу реакцію на критику і тим ширший набір форм, у яких може виражатися ця критика. Як приклад подамо деякі з можливих критичних висловлювань.

Підбадьорлива критика:

- «Нічого, наступного разу зробите краще, а тепер – не вийшло»;
- критика-похвала: «Роботу зроблено добре, але тільки не для цього випадку»;

- критика-надія: «Сподіваюсь, що наступного разу ви зробите цю роботу краще»;
- критика-аналогія: «Колись я зробив точно таку саму помилку»;
- безособова критика: «У нашому колективі є ще працівники, які не справляються зі своїми обов'язками. Не будемо називати їхні прізвища»;
- критика-співпереживання: «Я добре вас розумію, проте і ви зрозумійте мене, адже роботу не зроблено»;
- критика-занепокоєність: «Я дуже стурбований станом справ, який склався, у таких наших товаришів, як...»;
- критика-зауваження: «Не так зробили. Наступного разу порадьтесь»;
- критика-пом'якшення: «Мабуть, у тому, що сталося, винні не тільки ви»;
- критика-натяк: «Я знав одну людину, яка зробила точно так само, як ви. Потім йому було погано»;
- критика-здивування: «Невже ви не зробили цю роботу? Не чекав»;
- критика-співчуття «Я дуже шкодую, проте повинен зазначити, що роботу виконано неякісно»;
- критика-побоювання: «Я дуже побоююсь, що і наступного разу роботу буде виконано на такому самому рівні»;
- конструктивна критика: «Роботу викопано неправильно. Що маєте здійснити?»;
- критика-докір: «Ну, що ж ви? Я на вас розраховував»;
- критика-іронія «Робили, робили і... зробили Як тепер керівництву доповідатимемо?»;
- критика-вимога: «Роботу доведеться переробити!»;
- критикавиклик: «Якщо припустили стільки помилок, самі і вирішуйте, як виходити з цього положення!»;
- критика-попередження: «Якщо ви ще раз припустите брак, вас буде звільнено!»

Загальні рекомендації з приймання відвідувачів.

Приймаючи відвідувача:

- не займайтесь одночасно іншими справами; якщо вам необхідно закінчити розмову по телефону або з іншим працівником, читання документа та ін., вибачтесь;
- вислухайте його до кінця і не переривайте; в разі потреби допоможіть викласти думку; дайте зрозуміти, що ви настроєні доброзичливо; пам'ятайте, що привітність, ввічливість, чемність, посмішка, стриманість повинні бути основними елементами вашої поведінки;
- намагайтесь не робити записів, коли він викладає суть свого прохання, оскільки це не сприяє довірчій, відвертій бесіді; вислухавши відвідувача, задайте йому запитання, що стосуються суті справи, фактів, деталей, обставин, і робіть при цьому замітки;
- свою відповідь не починайте з вказівок на недоліки і суперечності, з критики; починати треба з того, що найбільше цікавить співрозмовника, у чому найбільш вірогідна згода;

- не беріться за виклад і розв'язання проблем, які вам нав'язують, проте до яких ви байдужі, вважаєте їх другорядними, неконструктивними, беззмістовними; не говоріть про те, в чому ви не впевнені;

- якщо проблема, яка турбує відвідувача, виходить за межі вашої компетенції, направте його у відповідну організацію або до потрібного йому працівника, підкажіть шляхи розв'язання проблеми; відвідувач не повинен шкодувати про втрачений час; він може бути не задоволений результатом бесіди, проте повинен відчувати, що йому прагнуть допомогти; – намагайтесь відмовляти тактовно, проте твердо щодо будь-яких прохань або вимог, які не відповідають вашим цілям і завданням; вміння говорити «ні» – обов'язковий елемент управлінської майстерності;

- чітко сформулюйте причину відмови; співрозмовник повинен зрозуміти, чому його прохання не може бути виконане; в разі потреби вибачтесь, що не змогли йому допомогти;

- не відмовляйтесь від якомусь сказаних слів і відданих наказів, якими би неприємними наслідками це не загрожувало; зізнайтесь у помилці, якщо допустили її, не шукайте винних і тим більше не придумуйте їх; зізнайтесь, якщо не праві, – все це лише сприятиме зростанню вашого авторитету, поваги до вас;

– не допускайте нетактовності і тим більше грубості щодо себе, своєї організації, предмета розмови, коло; використовуйте у цьому випадку фрази типу «Вибачте, ви спокійніше можете говорити?», «Прошу вас у такому тоні зі мною не розмовляти», «Мене це не цікавить», «Прошу вас утриматися від подібних оцінок» та ін.

Манери поведінки керівника цілком визначаються його загальною культурою і вихованістю. Добрі манери керівника, безумовно, зміцнюють його авторитет. Основа їх – скромність і витримка, уважне, тактовне ставлення до людей, вміння зрозуміти їхні цілі й інтереси, контролювати свої дії, об'єктивно оцінювати свої вчинки.

Успіху керівної діяльності певною мірою сприяє зовнішній вигляд керівника. Правильно підібраний одяг допомагає керівнику мати привабливий, солідний вигляд, викликає у оточуючих довіру до нього, спонукає дотримуватися ділового, офіційного або товариського стилю спілкування.

ТЕМА 19. ТЕХНІКА КОНТАКТІВ З ПІДЛЕГЛИМИ

1. Підготовка до ділових контактів
2. Проведення ділових бесід
3. Елементи етики ділових бесід
4. Загальні рекомендації з прийняття відвідувачів

1. Загальні правила контактів керівника з підлеглими

Етикет є складовою частиною культури людини і суспільства, він в цілому збігається з загальними вимогами ввічливості і тактовності. Менеджер у взаєминах з оточуючими – підлеглими, колегами, діловими партнерами –

керується (чи, принаймні, прагне керуватися) принципами людяності, поваги особистості. Невід'ємними рисами сучасного стилю управління є ввічливість, тактовність, довіра і повага до співрозмовника. Однак варто пам'ятати, що в ході спілкування людина керується не тільки законами логіки і нормами етикету, нерідко її дії і вчинки є наслідком емоцій й упереджень. Деякі керівники виправдовують власну грубість вимогливістю. Помилковість такого підходу в тому, що справедливі санкції не викликають сумнівів і заперечень, люди їх правильно розуміють і схвалюють вимогливість керівника. Зовсім інша реакція виникає, коли як вплив використовуються приниження й уражене самолюбство працівника.

Менеджеру важливо завжди пам'ятати, що, залишаючись зовні спокійною і стриманою, внутрішньо людина завжди протестує проти грубості, хамства, нестриманої і нахабної поведінки. Повага до підлеглого повинна бути нормою для керівника.

Етикет менеджменту ґрунтується на загальних правилах етикету, однак має деякі особливості, тобто існує поняття професійної етики менеджменту.

Найбільш важливі норми і правила, що дозволяють менеджеру полегшити контакт з підлеглими і колегами і сприяти збереженню і зростанню його авторитету, формулюються так:

1. До підлеглих варто звертатися на «ви», по імені або по імені і по батькові. На «ти» допускається звертання при розмові віч-на-віч. Пропозицію про перехід на «ти» робить менеджер, і у випадку згоди підлеглого той також може звертатися до менеджера на «ти». Звертання до одного на «ти», а до інших підлеглих на «ви» може створити в трудовому колективі враження про різне ставлення менеджера до співробітників. Звертання менеджера на «ти» до всіх працівників, як правило, призводить до зниження вимогливості і панібратства. Таким чином, звертання до підлеглих на «ви» – це необхідна умова підтримки нормальних службових відносин, старанності і трудової дисципліни.

По імені звичайно звертаються до молодих співробітників, учнів, студентів, які значно молодші керівника. Звертання до співробітників по імені і по батькові не тільки підкреслює шанобливе ставлення до них менеджера, але й показує, що керівник добре знає своїх підлеглих.

До підлеглих звертаються на прізвище і на «ви» у випадку постановки задачі у жорсткій формі («вимагаю», «наказую»), критики, оголошення стягнення, тобто в ситуаціях, коли необхідно підкреслити офіційність відносин.

2. Першим вітається той, хто входить у приміщення, підходить до групи людей чи проходить у безпосередній близькості від них (незалежно від того, начальник це чи підлеглий). Відповідь на вітання обов'язкова. Прощається першим той, хто іде.

Потискувати руки не обов'язково, але якщо подають руку знайомому, який знаходиться в оточенні незнайомих людей, то їм теж подають руку і називають себе. Від рукостискань доцільніше втриматися, коли підходять до групи, що складається більш ніж із трьох-п'яти людей (процедура затягується, створюється ситуація деякої напруженості і незручності).

Першим вітає менеджера підлеглий, а руку першим подає менеджер чи жінка. Жінці дозволяється не подавати руки підлеглому чи колезі, якщо вона цього робити не хоче.

При зустрічі з жінкою менеджер-чоловік завжди вітає її першим.

Прийшовши на роботу, вітають колег, цікавляться їхнім здоров'ям, настроєм, бажають успіхів у роботі, дають зрозуміти, що розраховують на них і самі готові підтримати їх у роботі.

3. Неприпустимі в звертанні до підлеглих недоречні жарти, ризиковані порівняння, уїдливі слова. Та сама фраза, вимовлена керівником і колегою, сприймається по-різному, тому що колегам можна відповісти в тому ж тоні, а менеджеру – не дозволяє субординація.

4. Треба частіше посміхатися, намагатися бути доброзичливим і привітним – це сприяє підтримці доброго настрою в себе і в оточуючих, полегшує контакт із ними, поліпшує взаєморозуміння. Очікування менеджером доброзичливості й інтересу до себе з боку підлеглих без відповідних проявів зі свого боку стимулює лицемірство, нещирість, догідництво і підлабузництво.

5. Виключити з лексики неповажні, лайливі і вульгарні слова. Найдужче невдоволення варто висловлювати в коректній формі. Ніякі недоліки підлеглих не можуть виправдати лайку, безцеремонність і хамство. Нестриманість, грубість менеджера – показник його слабкості, невміння знайти гідні методи вирішення проблеми чи конфлікту.

6. При вказівці на помилки, недоробки підлеглих варто бути вимогливим, коректним, уважним, ніколи не переходити до оцінки особистості («ви не зробили цього», «ви помилилися», але не «ти ледар»). Приниження гідності підлеглих викликає відповідну реакцію – впертість, антипатію, грубість. Ввічливість – фактор, що стимулює ділові відносини, дозволяє уникнути багатьох неприємностей, полегшує контакти. Не варто соромитися дякувати за добре виконану роботу.

7. Не можна допускати фамільярності у відносинах з підлеглими – повинна бути визначена дистанція. Обов'язок менеджера – не підкреслювати цього, обов'язок підлеглих – розуміти її необхідність і відповідно поводитися.

На роботі неприпустимі сексуальні домагання у ставленні до підлеглих.

8. Під час розмови треба дивитися в очі співрозмовника навіть у випадках, коли повідомляються неприємні звістки чи оголошується стягнення.

При розмові з підлеглим не можна відволікатися (телефон, треті особи, паралельне заняття іншою справою), особливо якщо справа стосується інтересів підлеглого.

9. За кожне успішно виконане завдання, роботу, доручення підлеглому треба дякувати. Корисно особливо виділяти своєрідні нестандартні методи, використовувані підлеглими, тим більше високі результати праці, враховуючи при цьому стать, вік, темперамент підлеглого, ставлення до нього оточуючих.

10. Менеджер завжди повинен триматися впевнено. Він не повинен у присутності підлеглих виявляти занепокоєння, розгубленість, невпевненість у собі. Манера поведінки менеджера повністю визначається його загальною культурою і вихованістю. Хороші манери, безумовно, зміцнюють його

авторитет. Основа їх – скромність і витримка, поважне і тактовне ставлення до людей, уміння розуміти їх цілі й інтереси, контролювати свої дії, об'єктивно оцінювати свої вчинки.

Перераховані вище норми і правила ніякою мірою не претендують на абсолютну повноту. Це основні норми взаємин менеджера з підлеглими і колегами, і їх перелік можна продовжити. Щоб полегшити засвоєння і практичне застосування цих та інших норм і правил, менеджеру при спілкуванні з підлеглими варто керуватися такими принципами і підходами:

- якщо підлеглі домоглися успіху – це їх заслуга, якщо їх спіткала невдача – це вина менеджера;
- керівництво повинно виховувати: знайти виконавця, вчити і виховувати його краще, ніж усе робити самому;
- у конфліктних ситуаціях навіть при максимально можливому виключенні індивідуально-емоційних настроїв краще залучати третю сторону – колектив; виключати емоційні мотиви варто тому, що нерідко при цьому забуваються дійсні причини конфлікту, а діють тільки емоції;
- не слід боятися визнати свої помилки, це тільки збільшує авторитет менеджера;
- не треба втягуватися з підлеглими в полеміку з дрібниць, тим більше доводити її до конфлікту, це створює атмосферу недовіри;
- для досягнення успіху в контактах з підлеглими треба використовувати всі засоби – стимули, переконання, поради, рекомендації, і тільки в останню чергу – владу і наказ.

Узагальнюючи все перераховане вище, сформулюємо основні правила спілкування менеджера з підлеглими.

Таблиця 19.1 Основні правила спілкування менеджера з підлеглими

Методи керівництва і якості особистості менеджера	Реакція підлеглих, їх морально-психологічний стан
Недовірливе ставлення, підозрілість	Страх, стресовий стан, захворювання нервової системи
Прагнення весь успіх колективу приписати собі	Образа, злість, невір'я в справедливість і в можливість службового зростання
Монополізація права приймати рішення там, де це не виправдано ситуацією	Нерішучість, безініціативність, безвідповідальність
Фіксація уваги тільки на помилках і промахах, їхнє узагальнення	Пропадає бажання працювати, зникає ентузіазм, “опускаються руки”
Перевага критики, як правило, публічної, заохоченням	Уражене самолюбство і почуття власної гідності
Зловживання службовим становищем, переслідування за критику, впевненість у безкарності	Лестощі, догідництво, беззаконня і свавілля
Безвідповідальність, необов'язковість	Безвихідність, втрата віри в керівника
Грубий, крикливий, хамський тон мови	Пригніченість виконавців, склоки і конфлікти в колективі
Зарозумілість, чванство, нетерпимість	Взаємна ненависть, образи, скандали, відсутність ініціативи

РЕКОМЕНДАЦІЇ

При спілкуванні з підлеглими дотримуйтеся наступних правил:

- у присутності підлеглих тримайтеся прямо, не опускайте голову;

- вітаючись, міцно, у межах пристойності, потисніть руку, виражаючи симпатію і повагу до людини;
- зберігайте самовладання, тверезий і холодний розум – головні риси менеджера, необхідні для успіху;
- умійте викладати думки, перетворюйте їх у короткі, чіткі конкретні фрази, з яких повинні випливати цілком визначені дії персоналу;
- умійте слухати і прислухатися не тільки до того, що говорить персонал фірми, але і до того, про що він не говорить, а тільки думає, виявляючи в тій чи іншій формі своє ставлення до діяльності організації і її керівництва;
- викликайте співробітників на відверту розмову: мовчун некерований; ставте ненав'язливі запитання, знайшовши для цього загальні інтереси і предмет для розмови;
- умійте мовчати; уміння стримати себе, вчасно промовчати – важлива якість менеджера;
- не давть на персонал своїм авторитетом професіонала, щоб не придушити ініціативу людей;
- боріться з обстановкою навіть змушеного неробства, штучно створюйте умови для зайнятості персоналу – байдикування розкладає людей, придушує віру в успіх;
- будьте строгими і вимогливими, але при цьому доброзичливими, не жорстокими і непричепливими; такий принцип підвищує авторитет і не викликає негативної реакції персоналу;
- не проходите повз тих, хто заслуговує на критику і покарання, але критикуйте заради виправлення помилок, у тому числі і самого себе; залишені без уваги керівника помилки і порушення розкладають персонал;
- підкреслюйте частіше все хороше в діях персоналу, підказуйте способи поліпшення роботи;
- не підлещуйтеся – цього більшість людей не любить, хоча часом зовні не показують і використовують для своєї вигоди;
- не бійтеся прояву почуття гумору: гарний настрій – умова високопродуктивної праці;
- вивчайте своїх підлеглих; кожен повинен бути помічений і відзначений – це спонукає людей до активної праці, тому що відповідає природній потребі людини до самовираження;
- ведіть ретельний облік подій у житті співробітників: поздоровляйте, співчуйте, радьте – це формує корпоративний дух в організації, вона стає другою родиною;
- робіть проблеми організації проблемами кожного її працівника, і ви знайдете сподвижників і помічників.

2. Видавання завдань

У більшості випадків контакти менеджера з підлеглими завершуються вказівками, постановкою задач. Розпорядження підлеглим необхідно віддавати відповідно до функціональних обов'язків, покладених на виконавця, і його реальних прав. На практиці це означає, що перш ніж видати вказівку, варто

з'ясувати, чи дозволяють надані виконавцю права, передбачені його посадовою інструкцією, виконати доручення.

Завдання повинні бути досить напруженими. Це значить, що терміни – досить жорсткі, а задача – відповідає можливостям і кваліфікації виконавця. Керівник зобов'язаний пам'ятати, що занижені задачі псують навіть хороших працівників, і докласти всіх зусиль для того, щоб підлеглі були раціонально забезпечені роботою, яка відповідає їх освіті, досвіду, кваліфікації, а якщо можливо, то і схильностям і побажанням.

Віддаючи розпорядження, менеджер повинен забезпечити умови, необхідні для його виконання, обмінятися думками з виконавцем, відповісти на виниклі в того питання.

Менеджер повинен постійно підкреслювати важливість і необхідність тієї роботи, яку виконують підлеглі. А це можливо тоді, коли люди володіють інформацією про проблеми організації, тому доцільно доводити до них накази, розпорядження, плани, методики, листи, протоколи й інші документи.

У залежності від обсягу повноважень менеджера і конкретної виробничої ситуації, його досвіду, кваліфікації, темпераменту, відносин, що склалися в колективі, вибирається та чи інша форма впливу на підлеглих. Найчастіше застосовують такі методи управлінського впливу: переконання, прохання, загальні фрази і туманні накази, погрози, підкуп, вимоги, чіткі вказівки.

Переконання – це вплив на раціональну сторону свідомості людей за допомогою логічних формулювань, аргументів і доводів. Воно не повинно носити характер умовляння, варто спиратися на досвід, логіку, враховувати психологію, інтелект і рівень підготовки підлеглого.

РЕКОМЕНДАЦІЇ

Як ефективно впливати на підлеглих шляхом переконання:

- точно визначте потреби підлеглого і звертайтеся до цих потреб;
- починайте розмову з теми, цікавої і приємної для нього;
- створіть атмосферу довіри, підкресліть ділові якості підлеглого;
- висловлюйте впевненість у його можливостях;
- підкресліть, що віддаєте перевагу підлеглому в порівнянні з іншими;
- підкресліть його старанність і ініціативність;
- переконуйте підлеглого, що він здатний на більше, ніж думає сам;
- нагадайте йому про його попередні успіхи;
- просіть більше, ніж потрібно насправді, але не втрачайте почуття міри;
- говоріть, маючи на увазі в першу чергу інтереси підлеглого.

Прохання. У звичайних виробничих ситуаціях говорять “прошу” (“бажано здійснити”, “доцільно зробити”, “подумайте над цим”). Це звертання до кращої сторони особистості, почуття особистої зацікавленості працівника чи його лояльності до організації й особисто до менеджера. Прохання ефективні за умови, що менеджер і підлеглий знаходяться у хороших відносинах. Позитивний результат можливий у випадку, якщо працівник розуміє, якою мірою результат залежить особисто від нього й у якому ступені він розділяє інтереси, переконання і цінності організації і самого менеджера.

Погрози. Нерідко страх покарання є достатнім мотивом для працівника, але він має короткочасний характер, викликає у підлеглого почуття образи і, зрештою, знижує авторитет менеджера.

Підкуп – це обіцянка працівнику яких-небудь явних переваг за визначені послуги. Цей підхід (ексклюзивні привілеї за зусилля з боку працівника) прийнятний, якщо не порушуються зобов'язання менеджера, в іншому випадку втрачається не тільки його авторитет, але і чесні відносини з боку працівника в майбутньому.

Вимога у ввічливій формі ґрунтується на субординації, функціональних обов'язках, демонстрації менеджером своєї поваги до підлеглого. Цей підхід простий і універсальний.

Чіткі вказівки (примус, наказ): керівник вимагає конкретних дій підлеглого у визначений термін. Коли доручення входить у коло обов'язків підлеглого чи наказ віддається в екстремальній ситуації, говорять “наказую”. Якщо це зроблено різко, жорстко чи грубувато, то може викликати образу підлеглого, але тут все-таки переважає чіткість вказівки і необхідність підлеглого на неї відреагувати. Відомо, що керівники завжди в тому чи іншому ступені залежать від своїх підлеглих. Це значить, що наказовий тон може викликати протидію і конфлікт. Тому він припустимий тільки в ситуаціях, що вимагають негайних і неординарних дій.

Способи і форми постановки задачі підлеглим залежать від їх індивідуальних якостей:

- здібному, схильному до самостійних дій працівнику досить лише повідомити мету, загальний очікуваний результат і надати йому можливість самостійно вибрати спосіб дій;
- завдання погано підготовленому, малоосвіченому і пасивному працівнику повинне бути однозначним, містити дані про очікуваний результат і методи його досягнення;
- схильному до скрупульозного вивчення доручень чи неуважному працівнику доцільно давати завдання в писемній формі.

Не слід давати кілька завдань одночасно, а якщо виникла така необхідність, то треба визначити черговість виконання задач, інакше виконавець встановить пріоритети сам, що може не відповідати цілям керівника.

Використання різних форм залучення співробітників до управління вимагає від них розуміння задач організації, самостійного мислення, ініціативи, творчості, зацікавленого ставлення до праці і її результатів.

Менеджер нерідко допомагає підлеглим у виконанні покладених на них обов'язків, однак допомога ця не повинна приводити до ситуації, коли підлеглий перекладає частину своїх функцій на менеджера.

Доручаючи завдання, працівника варто переконати в тому, що воно об'єктивно впливає з обставин, що склалися. Досвід показує, що 70-80% невиконаних розпоряджень керівників – це результат постановки недостатньо психологічно обґрунтованого і нечітко сформульованого завдання.

При наданні підлеглим самостійності в рішенні службових питань варто керуватися правилом: ступінь довіри повинна бути прямо пропорційною здатності підлеглого до самоконтролю.

Виконавець завжди повинен знати, чого від нього очікує менеджер. При постановці задач варто передбачити форму їхнього виконання – яким повинен бути результат.

Перед тим, як віддати розпорядження, варто переконатися, що воно не суперечить раніше відданим розпорядженням і вказівкам.

Отримане виконавцем завдання можна скасувати чи змінити тільки у виняткових випадках. Бажано дати закінчити роботу, навіть якщо її результати будуть використані пізніше. Часта зміна задач чи складу виконавців викликають невпевненість, нестабільність у роботі найбільш старанних і кваліфікованих працівників, тому менеджер повинен всебічно оцінити зміст завдання, його мету, очікувані результати і терміни виконання.

Варто мати на увазі, що одноманітна і монотонна робота згодом стає неприємною. По можливості варто чергувати задачі, розширюючи коло інтересів і проблем, розв'язуваних виконавцями. Виконання різноманітних задач активізує приховані можливості людей, сприяє вдосконаленню їхньої майстерності і професійних навичок.

Деякі підлеглі в силу різних причин покірливо беруться за виконання будь-яких завдань (які не відносяться до їх компетенції чи таких, котрі їм не під силу). В результаті завдання не виконується, працівник знаходиться в стресовій ситуації, у колективі погіршується моральний клімат. Керівнику важливо вміти поставити себе на місце підлеглого і тверезо зважити можливість виконання їм завдання.

Якщо завдання дається групі, то його варто обговорити з усіма майбутніми виконавцями, щоб кожний усвідомив свою роль. При цьому досягається важливий ефект – рішення одержує оцінку його майбутніх виконавців, тому що навіть найдосвідченіший менеджер не в змозі передбачити всі наслідки прийнятого рішення.

Авторитет менеджерів падає в очах підлеглого у випадку, коли працівник, що має завдання, одержує ще одне, нове, від менеджера більш високого рангу: наказ "через голову" безпосереднього начальника, що порушує принцип єдиноначальності, норми службової етики, в управлінській практиці неприпустиме. У подібних випадках підлеглий зобов'язаний доповісти про отриману вказівку безпосередньому менеджеру, який шукає вихід із ситуації, що склалася.

Іноді, даючи завдання, менеджер почуває явний чи прихований опір, який пояснюється такими причинами, як страх перед новим, сила інерції і звичка робити те, що не вимагає великого розуму і сил, відсутність зацікавленості в підвищенні кваліфікації. Менеджеру варто з'ясувати причини такого ставлення до завдання, усунути чи перебороти їх.

При віддачі усних розпоряджень і вказівок рекомендується дотримуватися таких, перевірених практикою, рекомендацій:

- віддавати розпорядження ясною, зрозумілою мовою, щоб не ставити виконавця в скрутне положення (він або виконає розпорядження так, як він його зрозумів, або повернеться до керівника за додатковими роз'ясненнями);

- переконатися, що підлеглий зрозумів завдання так, як розуміє його менеджер, для чого варто з'ясувати, як виконавець представляє мету і конкретні результати завдання, як планує діяти, які проміжні результати і терміни варто контролювати;

- усне розпорядження зафіксувати в спеціальному журналі чи діловому блокноті.

Якщо ви не здатні пояснити іншим, що маєте на увазі, то чи зрозуміло це вам самому?

Практика управління показує, що ефективність письмових розпоряджень обумовлена їх кількістю, ступенем обґрунтованості, рівнем творчості й ініціативи, виявленої виконавцями, а також рівнем виконавської дисципліни. При цьому виявлені такі закономірності:

- чим вища якість організації праці, виробництва й управління, тим менша кількість письмових розпоряджень;

- велика кількість розпоряджень послаблює їхній вплив, збільшує обсяг роботи управлінського апарату;

- чим більше видається письмових вказівок, тим вища ймовірність появи неузгоджених заходів, термінів, порушень принципів матеріальної і часової забезпеченості розпоряджень.

Необхідно заохочувати прагнення підлеглих самостійно вирішувати питання, які виникають у процесі роботи. Можливі при цьому помилки не слід оцінювати занадто суворо, щоб не гасити ініціативу.

Варто пам'ятати, що навіть поганий керівник знає, що треба робити, але хороший тільки той керівник, який здатний показати, як це треба робити.

При формулюванні задачі варто передбачити можливість контролю її виконання.

Таким чином, ефективність керівництва, чи, іншими словами, висока виконавська дисципліна, забезпечується при дотриманні наступних умов:

- підлегли одержують ясні і конкретні завдання;
- менеджер поводить з працівниками шанобливо;
- менеджер не уникає гострих питань і обговорення проблем;
- менеджер користується в колективі репутацією чесного і справедливого керівника;

- у наказах і розпорядженнях менеджера чітко встановлені терміни виконання завдань;

- менеджером організований контроль виконання завдань і дотримання термінів;

- встановлена персональна відповідальність виконавців;

- менеджер заохочує виконавців за своєчасне і дострокове виконання завдань.

Фахівці стверджують, що при невиконанні цих умов і відсутності діючого контролю вчасно виконується не більше 50% розпоряджень і вказівок.

3. Звіт підлеглого

Завдання повинні виконуватися у встановлений менеджером термін. Навіть якщо виконавець сам шукає шляхи його виконання, краще намагатися правильно вирішити задачу у встановлений термін, ніж шукати найкраще рішення без визначеного терміну. Термін виконання встановлюється конкретною датою чи годиною.

Звіт про виконане завдання. Найчастіше підлеглий про виконання конкретного завдання доповідає менеджеру усно. Форма звіту може бути різною – докладний виклад (звітна доповідна записка), коротка інформація, повідомлення про виконання. Форма і порядок доповіді про виконання доручення визначаються менеджером при видачі завдання підлеглому, при цьому доцільно керуватися такими положеннями:

- якщо завдання виконане в повному обсязі, вчасно і без порушення умов, спеціально інформувати менеджера недоцільно (відсутність усної чи письмової інформації про доручену роботу свідчить про те, що вона виконана);
- якщо завдання виконане частково, не може бути виконане цілком чи вчасно, менеджера варто сповістити про це до закінчення терміну виконання (як тільки з'явилися перші ознаки відхилень).

Звітуючи про виконання завдання, працівник повинен чітко уявляти собі результат, якого від нього чекають. Часто при доповіді результат підмінюється розповіддю про методи виконання роботи. Працювати багато не значить працювати ефективно. Відома істина: чим у меншому ступені визначені критерії корисної роботи співробітника, тим ширше можливості для імітації бурхливої діяльності.

Порядок звіту про невиконане завдання. Звіт про невиконане завдання повинен бути більш докладним і обов'язково містити вичерпну інформацію з таких питань:

- причини, з яких завдання не було виконано цілком чи вчасно;
- що вдалося зробити (у якому ступені чи яка частина роботи зроблена);
- ступінь імовірності того, що робота все-таки буде виконана, хоч і з запізненням;
- пропозиції виконавця про те, що робити далі в цьому напрямку;
- розуміння виконавця про те, що він може зробити сам, а в чому потрібна допомога менеджера;
- яких заходів варто вжити в зв'язку з невиконаним у термін завданням.

Часто виконавці пояснюють причину невиконання поставлених перед ними задач недоліками в роботі інших співробітників. Однією з важливих і непростих задач менеджера є створення механізму, який дозволяє у випадку збою у виконанні задач підлеглими знайти конкретних винуватців. В основі такого механізму лежить чіткий і глибокий розподіл функцій, обов'язків і прав працівників.

Результатом звіту працівника про виконання завдання в неповному обсязі чи про зрив встановлених термінів виконання може бути рішення менеджера надати виконавцю допомогу. Допомога ця може бути у формі поради, рекомендації, залученні додаткових ресурсів або прямої участі самого менеджера у виконанні завдання. При цьому варто мати на увазі дві важливі обставини:

- порада чи рекомендація керівника іноді сприймається підлеглими як наказ, і відповідальність підлеглого знижується, частину її бере на себе менеджер;
- чим глибше менеджер вникає в процес виконання власного доручення, тим меншим стає обсяг повноважень підлеглого, а значить, і рівень його відповідальності.

Нерідко підлеглі усвідомлено перекладають свою компетенцію на менеджера, уникаючи тим самим особистої відповідальності за стан дорученої їм справи.

Іноді працівники використовують такий прийом: “Я передбачав (був упевнений), що буде так, а вийшло інакше, гірше”. Висновок менеджера тут повинен бути ясним і простим: працівник помилився у прогнозі, в цьому і виявилася його недостатня кваліфікація чи компетентність.

Неодмінними й обов’язковими умовами виконання будь-якої роботи повинні бути своєчасність і точність її виконання і звіту про це.

4. Критика роботи підлеглого

Здійснюючи управлінську функцію контролю, менеджер отримує інформацію про хід реалізації планів, якість роботи підлеглих, помилки і недоліки у їхній роботі. Він інформує своїх підлеглих про результати контролю, ретельно аналізує, розбирає й оцінює діяльність кожного співробітника. Вимогливість менеджера до себе і підлеглих повинна бути постійною – це один з факторів чіткої організації, порядку, дисципліни, старанності.

Навіть в умовах високоорганізованого процесу управління, достатньої кваліфікації і старанності працівників, чіткого розмежування функцій між ними нерідко менеджер змушений у більш-менш різкій формі виявляти невдоволення організацією або результатами роботи підлеглого чи його поведінкою. Це одна з основних причин того, що багато керівників уникають привселюдно давати негативні оцінки працівникам. І лише деякі отримують задоволення, повідомляючи працівникам погані новини. Але отримувати погані новини нарівні з хорошими дуже важливо для самих працівників. Інакше вони не зможуть зрозуміти, що їм варто покращити в процесі роботи. А якщо вони цього не будуть знати, то і нічого покращувати не стануть. Саме тому ефективний зворотний зв’язок життєво необхідний, але будуватися він повинен на правдивій, точній і докладній інформації, а здійснюватися негайно.

Критика в залежності від її спрямованості буває зверху, знизу і зсередини (самокритика).

Критика зверху найбільш поширена, в першу чергу тому, що легко здійснюється, оскільки розвивається безперешкодно. В цьому і полягає її

основна проблема: відсутність міри і такту. Існують дві крайності в здійсненні критики зверху:

- винятково негативні оцінки, коли працівники довідуються тільки про недоліки у своїй роботі і не захочуються за хорошу роботу;
- повна відсутність негативних оцінок роботи, коли керівник нездатний критикувати підлеглих: працівник не знає, в чому полягають його помилки, а отже, не тільки не може їх усувати, але навіть не знає, чи є вони.

Систематичні і безпідставні дріб'язкові докори і розноси деморалізують працівників, підривають їхню віру як у власні сили і можливості, так і у справедливість керівництва. Кваліфіковані менеджери, застосовуючи критику, враховують вік, стать (жінки більш сприйнятливі до критики), темперамент та інші особливості особистості працівника.

Критика знизу зустрічає більш за все перешкод через укорінене негативне ставлення керівництва до подібної форми організації зворотного зв'язку з підлеглими. Серйозною перешкодою для розвитку цього напрямку критики є перевага автократичного стилю керівництва. Не всі менеджери і не завжди усвідомлюють, що основна маса персоналу – освічені люди, професіонали. Коли хтось із них зважується виступити з конструктивною критикою на адресу керівника, то він, як правило, заклопотаний справою і прагне допомогти менеджеру підвищити власний рівень керівництва.

Самокритика – визнання людиною власних недоліків, помилок і прорахунків, їх аналіз, а також пошук шляхів і методів усунення допущених недоліків. Самокритичність людей, у першу чергу керівників, сприяє зміцненню їх авторитету. Однак практика показує, що більшість людей не самокритичні. Вони просто відкидають критику, навіть якщо насправді винні, не чують її, прагнучи, що б там не було, перекласти провину на кого завгодно.

Принципи і правила конструктивної критики. Критика – дуже сильний засіб впливу на підлеглих, тому вимагає вмiлого й обережного її застосування. Відомий американський психолог Д.Карнегі підкреслює, що критика є “небезпечною іскрою, яка може викликати вибух у порохомому погребі гордості”, а тому настійно радить: “Замість того, щоб засуджувати людей, давайте спробуємо зрозуміти їх. Спробуємо уявити, чому вони діють так, а не інакше”. Багато фахівців вважають критику марною, насамперед тому, що вона змушує людину захищатися і виправдовуватися. Більше того, критику вважають небезпечною, оскільки вона принижує людську гідність, самоповагу, гордість і завжди викликає образи. Критикувати, засуджувати, обурюватися може будь-яка людина, а ось умінням розуміти, прощати чужі помилки і прорахунки володіє тільки людина вольова, яка вміє контролювати власні почуття.

Дуже важливо вчасно похвалити працівника, але ще важливіше не упустити моменту, коли необхідно його покритикувати.

Проте керівникам усіх рівнів доводиться критикувати роботу чи поведінку своїх підлеглих. Чим раніше це буде зроблено, тим менш незначною, а отже і менш хворобливою буде критика. Зволікання з критикою звичайно погано закінчується як для менеджера, так і для підлеглого. Наведемо ще ряд основних

принципів і правил, дотримання яких дозволяє зробити критику більш діючою, ефективною, конструктивною і доброзичливою.

Мета критики полягає в тому, щоб змінити поведінку людини для її ж блага або на благо колег і всього колективу.

Про недоліки в роботі підлеглого треба говорити твердо, прямо, не соромлячись. При цьому підлеглий повинен мати можливість вільно і відкрито викласти свої думки, оцінки, пропозиції.

Неприпустима критика заради критики, для залякування, коли підлегли бачать перед собою незадоволеного менеджера, який завжди і скрізь прагне виявити недоліки. Це викликає нервово-емоційну напругу і негативно позначається на роботі.

Критика повинна бути конкретною, детальною і конструктивною, тобто, крім указівок на недоліки і помилки, вона повинна містити вказівки на те, що і як варто поправити, акцентувати увагу не стільки на самих порушеннях, скільки на причинах, що до них призвели, містити думки про те, як подібних помилок уникнути в майбутньому.

Критика керівника повинна бути зрозумілою підлеглому, не викликати тривоги і побоювань. Вона повинна підтримувати в ньому впевненість у здатності виправити помилку і виправдати довіру менеджера.

Критика, навіть різка, повинна бути доброзичливою, спрямованою на досягнення інтересів колективу і самого працівника. Неприпустимо принижувати працівника, ущемляти його самолюбство і гідність, виявляти неповагу. Оцінки менеджера не повинні породжувати в працівника невпевненість у власних силах, викликати сумнів у здатності виправити помилки й у майбутньому їх не допускати.

Зауваження підлеглому, невдоволення ним краще висловлювати наодинці, особливо якщо це робиться вперше. Подібна форма критики доцільна тоді, коли підлеглий відповідально ставиться до своїх обов'язків, усвідомив помилку, вважає стягнення справедливим. Така критика не зменшує поваги до менеджера, рідше приводить до образ, бажання помститися, створити "опозицію", вона дозволяє уникнути пліток, не дає приводу для зловтіхи іншим працівникам. Вислуховування критики на свою адресу в присутності колег, друзів, а тим більше підлеглих, підсилює ступінь приниження, яке відчуває людина, готова сумлінно усвідомити помилки і вислухати зауваження.

Прилюдна критика використовується тільки тоді, коли інші заходи результату не дали. Критика на нараді, у присутності колег, керівників і підлеглих – надзвичайно серйозна міра стягнення. Її можна вважати виправданою у виняткових випадках.

Варто рідше критикувати і частіше допомагати працівнику виправляти допущену помилку, особливо якщо це сталося вперше, а також при виконанні складного завдання або в процесі роботи, що виконується з ініціативи самого працівника.

Не варто критикувати за дрібниці, досить згадати про них. Постійний упор на несуттєві недоліки свідчить про те, що менеджер шукає підґрунтя для

вираження невдоволення або він недостатньо компетентний для виявлення й аналізу серйозних недоліків.

РЕКОМЕНДАЦІЇ

Якщо вас критикують, то дійте в такий спосіб:

- слухайте уважно критику;
- не починайте відразу ж протестувати, сперечатися чи захищати себе;
- уточніть формулювання і суть критичних зауважень;
- існує дуже тонка межа між тим, щоб дозволити топтати себе, і тим, щоб витягти корисне для себе з критики: спочатку визначте цю межу; вислухавши критику, обміркуйте і зважте всі доводи й аргументи;
- поставте собі запитання: чи достатня кваліфікація вашого співрозмовника, щоб критикувати вас;
- недоцільно відразу ж визнавати критику, однак варто допускати, що вона може бути справедливою;
- тільки після такого аналізу приймайте критику повністю, частково або відхиліть її;
- вирішіть, які дії найбільш доцільні для виправлення недоліків (усунення причин), що викликали критику.

5. Контроль роботи. Заохочення і стягнення

Заохочення і стягнення – важливий інструмент, за допомогою якого менеджер стимулює й активізує діяльність своїх підлеглих.

Заохочення – це форма визнання заслуг і успіхів працівників у виконанні своїх функціональних обов'язків. Заохочуються старанність, ініціатива, творчий підхід до справи. Заохочення за правильну поведінку підсилює бажання працівника продовжувати відзначений керівником спосіб дій, тобто діє позитивно.

У випадках, коли менеджер задоволений досягнутими результатами підлеглого, він може і навіть зобов'язаний заохотити сумлінного працівника. При цьому керівнику варто дотримуватись таких правил:

- уникати невизначених похвал;
- вказувати конкретно, за що заохочено працівника;
- пам'ятати, що заохочення тим дієвіше, чим коротше проміжок часу між вчинком (дією, роботою) і заохоченням.

Дякувати за вчасно і сумлінно виконану роботу варто завжди і кожного працівника. Це скоріше елемент етики службових відносин, ніж форма заохочення.

Значна частина заохочень обслуговуючого персоналу повинна залежати від їх уміння працювати зі споживачем.

Універсальними є такі форми заохочення, як відгул (відпустка), і матеріальне заохочення (премія, цінний подарунок).

Для молодих співробітників або працівників, які освоюють нову професію чи вид діяльності, дуже важливо почути з вуст менеджера поздоровлення з успіхом, визнання їх професійного зростання.

Досвідчених співробітників, які виконують творчу і складну роботу, можна заохотити за сумлінне ставлення до своїх обов'язків цікавим відрядженням, участю в заходах, престижних для працівника, запропонувати обмінятися досвідом з колегами на нараді.

За вагомі досягнення в професійній діяльності, плідну довгострокову роботу у визначеній сфері діяльності працівники нагороджуються дипломами, грамотами, їхні імена заносяться в Книгу пошани, їх фотографії поміщають на Дошку пошани, їм привласнюються почесні звання, вони можуть бути представлені до державних нагород.

Стягнення. У будь-якій роботі можливі недоліки чи помилки, за які працівник може бути покараний. У розпорядженні менеджера є засоби, за допомогою яких він може продемонструвати своє ставлення до працівника у зв'язку з його провиною, – система стягнень. Стягнення – це система заходів дисциплінарного впливу менеджера на підлеглих, які з тієї чи іншої причини не дотримуються дисципліни праці. Дисципліна праці – обов'язкове для всіх працівників підпорядкування правилам поведінки, визначеним відповідно до законів, інших нормативних правових актів, колективним договором, угодами, локальними нормативними актами, що містять норми трудового права, трудовим договором. Типові порушення трудової дисципліни – це коли працівники:

- не справляються з покладеними на них функціями;
- ігнорують розпорядження і доручення менеджера;
- виконують розпорядження і доручення з низькою якістю, несвоєчасно і не в повному обсязі.

За незначні недоліки в роботі співробітнику може бути оголошене зауваження, осуд віч-на-віч чи в колективі.

За більш серйозні недоліки чи провини, зроблені повторно, працівнику звичайно повідомляють догану, скасовують пільги і переваги.

За провини, що спричиняють серйозні збої в роботі колективу, за недоліки в роботі, пов'язані з матеріальними втратами, псуванням техніки чи матеріалів, винний може бути пониженим на посаді, йому може бути знижена заробітна плата.

За грубі кількарізкові порушення посадових обов'язків, відкрите небажання дотримуватись норм і правил, встановлених адміністрацією, працівник може бути звільнений.

Законами, статутами і положеннями про дисципліну для окремих категорій працівників можуть бути передбачені також і інші дисциплінарні стягнення. Наприклад, керівники приватних фірм встановлюють і застосовують систему штрафів (зменшення суми грошової винагороди) за ті чи інші дисциплінарні провини своїх працівників. Цікава точка зору відомого футболіста і тренера О.Михайличенка: “Фінансові санкції необхідні, але, крім них, потрібна така система, яка б ці заходи доповнювала. На першому місці повинні бути психологічні методи, оскільки обмеження людини в грошах принизливе”.

Керівник, визначаючи вид (розмір штрафу) стягнення працівнику, який допустив порушення дисципліни праці, зобов'язаний врахувати наступні фактори:

- ступінь важкості зробленої провини;
- заподіяну провинною шкоду (матеріальний збиток);
- обставини, за яких зроблена провинна;
- ставлення працівника до праці в минулому.

Не допускається застосування дисциплінарних стягнень, не передбачених законами, статутами і положеннями про трудову дисципліну.

Дисциплінарне стягнення застосовується не пізніше одного місяця з дня виявлення провини, не враховуючи часу хвороби працівника, перебування його у відпустці, а також часу, необхідного для врахування думки представницького (профспілки) органу працівників.

Дисциплінарне стягнення не може бути застосоване пізніше шести місяців із дня здійснення провини, а за результатами ревізії, перевірки фінансово-господарської діяльності, аудиторської перевірки – пізніше двох років із дня їх здійснення.

За кожен дисциплінарну провину може бути застосоване тільки одне дисциплінарне стягнення.

Дисциплінарне стягнення може бути оскаржено працівником у державній інспекції праці чи органах з розгляду індивідуальних трудових суперечок.

Дисциплінарне стягнення може бути зняте з працівника тим менеджером, який його застосував:

- за власною ініціативою менеджера, якщо він вважає, що стягнення зіграло свою виховну роль;
- на прохання самого покараного працівника;
- за клопотанням безпосереднього керівника покараного працівника;
- за клопотанням представницького органу працівника.

Якщо протягом року з дня застосування дисциплінарного стягнення працівник не піддавався новому дисциплінарному стягненню, то накладене стягнення погашається автоматично і працівник вважається таким, що не має дисциплінарного стягнення.

Керівникам важливо пам'ятати, що протягом терміну дії дисциплінарного стягнення заохочення щодо даного працівника не застосовуються.

Стягнення, таким чином, утримує від поведінки, яка може призвести до покарання, викликаючи в той же час негативну реакцію підлеглого щодо менеджера.

У цілому покараннями у випадку допущення підлеглими помилок чи порушень мало чого можна добитися. Покарання частіше може призвести до демотивації працівника, хоча реакція може бути самою різною у залежності від культури й особистих відносин усередині фірми.

Якщо помилка зроблена випадково, покарання може бути недоцільним, а якщо вона зроблена свідомо, тоді правильним і заслуженим буде звільнення працівника. Не слід занадто суворо карати халатність, безтурботність, недбайливість, але таке ставлення до роботи завжди повинно враховуватися при визначенні винагороди за працю.

Система стягнень передбачає матеріальну відповідальність працівників, що виражається в їх обов'язку відшкодувати матеріальний збиток, заподіяний

організації винними (протиправними) діями чи бездіяльністю в результаті виконання трудових обов'язків. До видів збитку, які необхідно відшкодовувати працівникам, найчастіше відносяться:

- знищення чи псування майна або матеріалів через недбайливість працівника;
- втрата майна, матеріалів, устаткування чи документів;
- змушений простій устаткування чи трудового колективу (відділу, цеху, бригади, всієї організації) з вини працівника.

Матеріальна відповідальність може бути повною і частковою, індивідуальною і колективною. Розмір матеріальної відповідальності визначається розміром дійсної прямої шкоди, заподіяної роботодавцю, але не перевищувати середньомісячної заробітної плати винного працівника. Покриття шкоди, заподіяної працівником, здійснюється за розпорядженням керівника організації шляхом відрахувань із заробітної плати винного працівника.

Матеріальна відповідальність у великих розмірах застосовується в деяких випадках, які обумовлюються в договорах про повну матеріальну відповідальність з працівниками, що обіймають визначені посади.

Виражаючи свою незадоволеність діями працівника, менеджер повинен враховувати і дотримуватись основних принципів, на яких базується система стягнень:

- стягнення повинно мати попереджувальне значення і бути логічно пов'язаним з порушенням;
- стягнення накладається на працівників поза залежністю від їх позиції, положення в колективі, протекції і т.п.;
- суворіше повинен бути покараний не той, хто погано виконав свою роботу, а той, хто її не закінчив чи взагалі не починав;
- працівник повинен зрозуміти, що стягнення оголошене за конкретну провину, яка призвела до втрати часу, додаткових витрат чи матеріальних збитків;
- дисциплінарна влада до підлеглих не застосовується доти, поки не будуть використані всі інші засоби, але в цьому останньому випадку вона застосовується з усією рішучістю;
- повідомляючи працівнику стягнення, варто знайти привід і почати розмову з позитивних моментів у роботі, а потім перейти до обговорення недоліків;
- тон розмови при оголошенні стягнення повинен бути офіційним, без грубості, підвищення голосу, образ;
- говорити менеджер повинен твердо і впевнено, щоб у підлеглого не виникло почуття, що стягнення – формальність, що воно оголошене під чийось впливом;
- система стягнень повинна функціонувати безупинно.

Помилкова думка про те, що чим значніше стягнення за виявлені недоліки, тим краще будуть працювати люди. Якщо застосовується така практика, то підлеглі шукають не шляхи поліпшення своєї роботи, а способи приховати

недоліки й уникнути покарання. Строгість покарання повинна відповідати ступеню провини працівника за допущені порушення.

Уміння керівника користуватися заохоченнями і стягненнями – один з головних показників його професіоналізму. За формою застосування і впливу на персонал вони непорівнянні. Досвід показує, що заохочення більше впливають на трудову активність людей, ніж покарання, тому варто частіше і вміло користуватися всіма наявними в розпорядженні менеджера мірами заохочення підлеглих.

У будь-якій виробничій ситуації керівнику варто дотримуватися відомого правила – «Хвалити при всіх, а критикувати один на один».

ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЗАКОНОДАВЧОНОРМАТИВНИХ АКТІВ

1. Poltorak A. S., Baryshevska I. V., Melnyk O. I., Ihnatenko Zh. Alternative sources of funding for the development of united territorial communities. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2021. № 2. С. 4-10. DOI: 10.31521/2313-092X/2021-2(110)-1.
2. Полторак А. С., Чечіна І.О., Льоткіна Т.Є. Напрями розвитку управління проектною діяльністю в органах місцевого самоврядування. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2021. № 1(2022). С. 35-39. DOI: [h DOI: 10.30929/1995-0519.2021.6.35-40](https://doi.org/10.30929/1995-0519.2021.6.35-40).
3. Korol I., Poltorak A. Financial risk management as a strategic direction for improving the level of economic security of Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Vol. 4(2018). No. 1. pp. 235-241. (0,6 друк. арк.). DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-1-235-241>.
4. Sirenko N., Baryshevskaya I., Poltorak A., Shyshpanova N. State and tendencies of intergovernmental regulation in Ukraine in conditions of fiscal decentralization. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2018. Vol. 2. no. 25 (2018). pp.157-164. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i25.136489>.
5. Yekimov Sergey, Poltorak Anastasiia, Dereza Viacheslav, Buriak Ievgen, Purtov Vladimir. The role and importance of financial results in the effective management of an agricultural enterprise. *International Scientific and Practical Conference "Development of the Agro-Industrial Complex in the Context of Robotization and Digitalization of Production in Russia and Abroad" (DAIC 2020)*. Volume 222. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202022206001>.
6. Yekimov Sergey, Purtov Vladimir, Buriak Ievgen, Kabachenko Dmytro and Poltorak Anastasiia. Improving the efficiency of corporate management of agricultural enterprises. *E3S Web of Conferences* 262, 03001 (2021). ITEEA 2021. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202126203001>.
7. Shebanina O., Golubeva O., Burkovska A. The investment in the meat sector in the context of food security in Ukraine. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2018. № 40(3). P. 393-402.
8. Shebanina O., Klyuchnik A., Burkovska A. Providing labor income as a supporting factor of the food security. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2018. № 40(4). P. 597-608.
9. Shebanina O., Burkovska A. Approaches to the Installation of the Subsistence Level in the Context of the Food Security in Ukraine. *Journal of Economics and Management Sciences*. 2018. № 1(2). P. 122-128.
10. Burkovska A., Ciccullo F., Shebanina O. Modeling the System of Social Stability through the Food Safety Paradigm. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2019. № 41(4). P. 474-486.
11. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. №2755–VI. Дата оновлення: 01.07.2022. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.

12. Митний кодекс України : Закон України від 13.03.2012 р. № 4495-VI. Дата оновлення: 01.06.2022. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>
13. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. Дата оновлення: 15.12.2022. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>
14. Михайлов С. І. Менеджмент : підручник. Вінниця: НОВА КНИГА, 2018. 416 с.
15. Менеджмент : теорія і практика: навч. посіб. / А. А. Мазаракі та ін. Київ : Атіка, 2018. 564 с.
16. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент : теорія та практика: навч. посіб. Тернопіль : Карт-бланш, 2018. 490 с.
17. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ : Кондор, 2018. 434 с.
18. Newport C. Digital Minimalism: Choosing a Focused Life in a Noisy World. 2019. 328 p.
19. Rogelberg S. The Surprising Science of Meeting : How You Can Lead Your Team to Peak Performance. 2019. 293 p.
20. Villareal M. Leadership Crisis Management: Understanding the 3-Stages of Crisis Management. 2020. 256 p.
21. Zhuo J. The Making of a Manager: What to Do When Everyone Looks to You. 2020. 186 p.
22. Graupp P. Skip Steward and Brad Parsons. Creating an Effective Management System: Integrating Policy Deployment, TWI, and Kata. 2020. 245p.
23. Верховна Рада України. URL: <http://portal.rada.gov.ua>.
24. Державна фіскальна служба України. URL: <http://sfs.gov.ua/>.
25. Державна митна служба України. URL: <http://www.customs.gov.ua>.
26. Кейси з менеджменту. URL: <https://bazilik.media/>

АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Курс лекцій

Укладачі: **Полторац Анастасія Сергіївна**
Лівандовська Олена Артемівна

Формат 60x84 1/16 Ум. друк. арк. 13,5
Тираж 30 прим. Зам. № _____

Надруковано у видавничому відділі
Миколаївського національного аграрного університету.
54020 м. Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе, 9

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4490 від
20.02.2013 р