

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МОРСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ



САМОМЕНЕДЖМЕНТ.

Конспект лекцій

Навчальний посібник

Одеса 2021

УДК 331.1(075.8)
С17

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Одеського Національного Морського Університету
(протокол № 9 від 28 квітня 2021 р.)*

Рецензенти:

Липинська О.А. – доктор економічних наук, професор;

Савельєва І.В. – доктор економічних наук, професор.

Леонов О.О., Леонова Т.М.

С17 Самоменеджмент. Конспект лекцій: Навчальний посібник. –
Одеса: «Магістр», 2021. – 101 с.

У навчальному посібнику розглянуто теоретичні основи самоменеджменту, проаналізовані його основні теоретичні концепції, сутність, функції та етапи.

Навчальний посібник призначений надати допомогу студентам організувати роботу із самостійного вивчення дисципліни «Самоменеджмент» з метою засвоєння теоретичного матеріалу та набуття навичок застосування системного підходу до управління собою, своїм робочим часом.

Навчальний посібник сприятиме формуванню у студентів наукового світогляду і глибоких практичних знань з дисципліни самоменеджмент, набуттю вмінь і навичок для здійснення конкретної управлінської діяльності в майбутньому.

Конспект лекцій базується на літературних джерелах закордонних та вітчизняних авторів.

УДК 331.1(075.8)
С17

© Леонов О.О., Леонова Т.М., 2021
© «Магістр», 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	5
ТЕМА 1. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ.....	7
1.1. Управлінська праця як складова управлінської діяльності.....	7
1.2. Управлінські ролі менеджера.....	10
1.3. Вимоги, які пред'являються до сучасного менеджера.....	13
1.4. Спроби систематизації якостей менеджера.....	18
ТЕМА 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО САМОМЕНЕДЖМЕНТУ	20
2.1. Сутність поняття «самоменеджмент»	20
2.2. Концепції самоменеджменту	21
2.3. Основна мета та переваги самоменеджменту	25
2.4. Функції самоменеджменту	27
ТЕМА 3. ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА	29
3.1. Роль та значення планування особистої роботи менеджера ..	29
3.2. Значення постановки та формування цілей.....	30
3.3. Планування робочого часу	31
3.4. Вибір пріоритетних справ менеджера.....	38
3.5. Аналіз використання часу	41
ТЕМА 4. ДІЛОВІ КОНТАКТИ В ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА .	43
4.1. Підготовка менеджера до ділових контактів	43
4.2. Проведення ділових бесід в діяльності менеджера	44
4.3. Проведення ділових переговорів	45
4.4. Організація та проведення нарад і зборів	51
4.5. Телефонні контакти.....	58
4.6. Прийом працівників і контакти з підлеглими	59
4.7. Основи взаємодії керівника та секретаря	60

ТЕМА 5. ФОРМУВАННЯ ЯКОСТЕЙ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА.	
РОЗВИТОК МЕНЕЖЕРСКОГО ПОТЕНЦІАЛУ	61
5.1. Розвиток менеджера як особистості. Поняття розвитку та саморозвитку, самовдосконалення	61
5.2. Формування професійно-ділових якостей менеджера	63
5.3. Розвиток адміністративно-організаційних якостей	64
5.4. Розвиток особистісних та моральних якостей менеджера	65
5.5. Сутність, види, напрями розвитку менеджерського потенціалу	67
5.6. Бар'єри щодо розвитку потенціалу менеджера.....	68
5.7. Творчість в роботі менеджера.....	68
ТЕМА 6. ДОКУМЕНТАЦІЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ.....	70
6.1. Роль та місце документальної інформації в управлінні	70
6.2. Система документації та її класифікація	73
6.3. Сучасні вимоги до оформлення службових документів...	76
6.4. Складання та оформлення службових документів	80
ГЛОСАРІЙ.....	89
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	94
ДОДАТКИ	95

ВСТУП

Ефективний менеджмент і організація праці менеджера є ключовою передумовою успішного функціонування організації.

Поява самоменеджменту насамперед спричинена об'єктивно складним управлінським середовищем, прискореним темпом життя і тиском на управлінців, що безперервно суттєво підсилюється зовнішнім середовищем, у тому числі із-за постійно поновлюваних технологій управління, методик і відкриттів у сфері психологічної науки.

Самоменеджмент як важливий напрям у розвитку управлінської науки має на меті впроваджувати головні управлінські процеси, управління собою й управління власною діяльністю, управління персоналом, командами.

Еволюція самоменеджменту найліпше відображена в управлінських концепціях, які розробили вчені та фахівці, а потім реалізували на практиці, щоб вирішити назрілі проблеми, висунуті реальними потребами суспільного поступу. Під час керування діяльністю менеджера ці потреби зумовлені закономірностями та принципами самоуправління. Зі змістовного погляду розвиток самоменеджменту – це процес формування і трансформації сукупності поглядів на систему управління відповідно до об'єктивних умов і потреб економіки протягом тривалого періоду.

Самоменеджмент варто розглядати як оптимальне управління власними можливостями, сучасними техніками та методами, щоб досягнути комфортного життєвого та робочого ритму. Водночас самоменеджмент для менеджера виявляється у процесі самопізнання, праці над собою для досягнення особистого, професійного розвитку. Самоменеджмент дає змогу вирішувати питання самовдосконалення менеджера, виконувати завдання з меншими витратами, ефективніше організувати працю, одержувати ліпші результати, зменшити навантаженість роботою, зменшити поспіх і стреси, виробити практику самоконтролю над життєвими ситуаціями.

Самоменеджмент виявляється у продуманих особистих цінностях, чіткому формуванні цілей, пізнанні меж своїх

можливостей, ефективному використанні енергії і знань, здатності створювати належний організаційний клімат і корпоративну культуру, особистому творчому розвитку, ефективному управлінні кар'єрним просуванням, здатності створювати та розвивати команди.

Навчальний посібник подає у стислій формі теоретичні засади, концепції, методологію й практичні рекомендації з основ самоменеджменту, особливості формування якостей, компетенцій і здібностей менеджера, дослідження та вимірювання результатів діяльності менеджера. Приділено чимало уваги таким актуальним управлінським проблемам: визначення цінностей і формування цілей, створення ефективної команди, тайм-менеджмент у процесі організації особистої праці менеджера.

Результати вивчення дисципліни дозволять здійснити практичну підготовку та сформулювати ряд відповідних професійних і особистісних якостей.

ТЕМА 1. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ

План

- 1.1. Управлінська праця як складова управлінської діяльності
- 1.2. Управлінські ролі менеджера
- 1.3. Вимоги, які пред'являються до сучасного менеджера
- 1.4. Спроби систематизації якостей менеджера

1.1. Управлінська праця як складова управлінської діяльності.

Управлінська праця як специфічний вид людської діяльності відокремилося в ході розподілу і кооперації суспільної праці. Сутність управління, його функції і специфіка визначаються, з одного боку, задачами, яке воно вирішує, з іншого, – його предметом, засобами і самою роботою з управління.

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

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

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

Крім того, управління в сучасних умовах повинно бути спрямоване на задоволення потреб працівників, що, в свою чергу, сприяє підвищенню ефективності діяльності організації.

Управління – це, насамперед, робота з людьми, а їхня трудова діяльність виступає об'єктом керуючого впливу. Трудова діяльність людей в організації, їхні відносини в процесі управління можуть посередньо виступати у виді інформації в її різних формах. В процесі управлінської роботи відбуваються збір, обробка, передання інформації. Зв'язки в процесі управління між різними управлінськими працівниками, між керівником і виробничим персоналом

здійснюються також за допомогою інформації. Тому управлінська робота має інформаційну природу.

В процесі управління в ролі суб'єкта управління виступають сама людина і його діяльність, а як знаряддя його праці - засоби оргтехніки, дія якої підсилює можливості управління. Людина в виробництві фізично трудиться за допомогою рук і машини, людина в управлінні працює за допомогою інформації та засобів її обробки.

Засобами управлінської праці є організаційна та обчислювальна техніка, а рівень і повнота її використання в значній мірі визначають культуру і ефективність управління. Загалом, параметри і процес управлінської роботи системно представлено на рис.1.



Рис.1. Параметри управлінської праці

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

В процесі управління управлінські працівники вирішують різноманітні проблеми організаційного, економічного, технічного, соціально-психологічного, правового характеру. Їхнє різноманіття також є важливою особливістю управлінської праці.

Управління – процес багатогранний, неоднозначний. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, прийняття на цій основі управлінських рішень залежать від складної і рухливої сукупності факторів, що постійно створює нестандартні ситуації. Саме ці обставини потребують від людини, що займається управлінською роботою, творчого підходу. Рішення, прийняті керівниками, залежать не тільки від їхніх знань і кваліфікації, але і від особистих якостей, практичного досвіду, інтуїції, здорового глузду. Тому правомірно говорити про мистецтво управління.

Менеджер – це людина, яка професійно здійснює управлінські функції. Поняття «менеджер» у сучасному розумінні – це керівник або фахівець, який займає постійну посаду та має повноваження в області прийняття рішень з конкретних видів діяльності підприємства, що функціонує у ринкових умовах.

У даний час використовується широке трактування терміну «менеджер» – і як керівника, і як працівника апарату управління, що займає постійну посаду і має повноваження в області прийняття рішень по конкретних видах діяльності організації. Термін «менеджер» вживається стосовно: до організатора конкретних видів робіт у рамках окремих підрозділів або програмно-цільових груп; до керівника організації у цілому або його підрозділів (відділень, відділів); до керівника стосовно підлеглих; до адміністратора будь-якого рівня.

Визначають 3 категорії менеджерів:

- менеджери нижчого рівня управління (технічний рівень) – керівники, які займаються щоденними операціями та діями, що необхідні для забезпечення ефективної роботи підприємства;

- менеджери середнього рівня управління (управлінський рівень): зайняті управлінням і координацією у межах організації.

Вони узгоджують різноманітні форми діяльності та зусилля різних підрозділів організації;

– менеджери вищого рівня управління (інституціональний рівень): зайняті, в основному, розробкою довгострокових перспективних планів, встановленням цілей, адаптацією організації до різного роду змін, управлінням відносинами між організацією та зовнішнім середовищем.

Менеджери вищого рівня – сама нечисленна, але найбільш впливова категорія. Вони визначають загальні напрямки функціонування і розвитку організації і її великих підрозділів, приймають ключові рішення щодо стратегії розвитку і поточних справ, наділені повноваженнями для придбання інших компаній, запуску нових виробничих потужностей, наймання працівників і т.п. Діяльність цих менеджерів характеризується масштабністю і складністю, пріоритетом стратегічної і перспективної діяльності, найбільш тісними зв'язками із зовнішнім середовищем, розмаїтістю прийнятих рішень, напруженим темпом роботи.

Менеджери середнього рівня координують і контролюють роботу керівників низового рівня. У їхніх діях переважає рішення тактичних задач, що не виключає їхньої участі у розробці стратегічних проблем. Значну питому вагу в робочому часі цих менеджерів займає спілкування з менеджерами середнього (горизонтальна координація робіт) і низового рівня (вертикаль ієрархії управління).

Менеджери низового рівня складають саму численну управлінську групу в організації. Вони відповідають за виконання виробничих завдань і використання ресурсів. Їхня робота пов'язана з рішенням переважно тактичних і оперативних проблем. Вона характеризується розмаїтістю дій, що виконуються, частими переходами від однієї задачі до іншої, коротким тимчасовим періодом реалізації прийнятих рішень, постійним спілкуванням з безпосередніми виконавцями (працівниками).

1.2. Управлінські ролі менеджера.

Майже будь-яка робота в суспільстві вимагає спеціалізації і концентрації. Станочники, оволодівши технікою виготовлення якоїсь деталі на своєму верстаті, можуть потім протягом багатьох тижнів займатися цією операцією, інженери і програмісти часом витрачають місяці на розробку якогось моста або комп'ютерної програми,

торговці більшу частину життя проводять, продаючи один і той же вид продукції. Керівник же не вправі очікувати такої однорідності у своїй роботі. Швидше, характерним для нього буде короткочасність, різноманітність і фрагментарність здійснюваної діяльності.

Ролі керівника. Торкаючись змісту роботи менеджера, Генрі Мінцберг знаходить ще одну спільну рису управлінської роботи - ролі керівника. Роль, за його визначенням, є «набором певних поведінкових правил, які відповідають конкретній установі або конкретній посаді». Точно так же, як герої в п'єси мають свої ролі, які змушують їх поводитися певним чином, менеджери займають певні посади в якості керівників певних організаційних підрозділів і саме це визначає їх службову поведінку. Особистість може впливати на характер виконання ролі, але не на її зміст.

У своїх роботах Г. Мінцберг виділяє 10 ролей, які, на його думку, приймають на себе керівники в різні періоди і в різній мірі. Він класифікує їх в рамках трьох великих категорій: міжособові ролі, інформаційні ролі і ролі з прийняття рішень. Як вказує Мінцберг, ролі не можуть бути незалежні одна від одної. Навпаки, вони взаємозалежні і взаємодіють для створення єдиного цілого. Міжособистісні ролі впливають з повноважень і статусу керівника в організації і охоплюють сферу його взаємодій з людьми. Ці міжособистісні ролі можуть зробити керівника пунктом зосередження інформації, що дає йому можливість і одночасно змушує його грати інформаційні ролі, і діяти в якості центру обробки інформації. Беручи на себе міжособистісні та інформаційні ролі, керівник здатний грати ролі, пов'язані з прийняттям рішень: розподіл ресурсів, залагодження конфліктів, пошук можливостей для організації, ведення переговорів від імені організації. Всі ці 10 ролей, узятих разом, визначають обсяг і зміст роботи менеджера, незалежно від характеру конкретної організації.

На думку Генрі Мінцберга, і самі управлінці, і суспільство в цілому сприймають менеджмент швидше як науку або як професію, якій можна навчитися в стінах університету. В даний час є два розуміння менеджменту: як мистецтво і як наука.

Діяльність менеджера, пов'язану з міжособистими комунікаціями, інформацією і прийняттям рішень, характеризують ролі, які Г. Мінцберг виділяє, поєднавши їх у три блоки (табл. 1).

Характеристика управлінських ролей менеджера

Роль	Опис	Характер діяльності за матеріалами обстеження роботи керівників
Міжособисті ролі		
Головний керівник	Символічний голова виконує звичайні обов'язки правового чи соціального характеру	Церемоніали, дії, що визначаються положенням, клопотання
Лідер	Відповідальний за мотивацію й активізацію підлеглих, за набір, підготовку працівників і пов'язані з цим обов'язки	Фактично усі управлінські дії за участю підлеглих
Сполучна ланка	Забезпечує роботу мережі зовнішніх і внутрішніх контактів і джерел інформації, що надають інформацію і надають послуги	Листування, участь у зовнішніх нарадах, інша робота із зовнішніми організаціями й особами
Інформаційні ролі		
Приймач інформації	Одержує спеціалізовану інформацію (в основному поточну) для використання в інтересах справи; виступає як центр зосередження внутрішньої і зовнішньої інформації, що надходить в організацію	Обробка всієї пошти і контакти, пов'язані переважно з одержанням інформації (періодичні видання, ознайомлювальні поїздки, Інтернет, бесіди та ін.)
Розповсюджувач інформації	Передає інформацію, отриману із зовнішніх джерел або від інших людей членам організації; частина цієї інформації носить чисто фактичний характер, інша вимагає інтерпретації фактів	Розсилання пошти по організаціях з метою одержання інформації, вербальні контакти для передачі інформації підлеглим (огляди, бесіди)

Представник інформації	Передає інформацію для зовнішніх контактів щодо планів, політики дій, результатів роботи організації, діє як експерт з питань даної галузі	Участь у засіданнях, звертання через пошту, усні виступи, передача інформації до зовнішніх організацій й інших осіб
Ролі, пов'язані з прийняттям рішень		
Підприємець	Вишукує можливості у межах самої організації і за її межами, розробляє і запускає проекти змін, контролює розробку проектів	Участь у засіданнях з обговоренням стратегії, аналіз ситуацій, що включає ініціювання або розробку проектів удосконалення діяльності
Той, що ліквідує перешкоди	Відповідає за корегувальні дії, коли організація має важливі та несподівані перешкоди	Обговорення стратегічних і поточних питань, включаючи проблеми і кризи
Той, що розподіляє ресурси	Відповідальний за розподіл різноманітних ресурсів організації, що фактично полягає у прийнятті або схваленні усіх значних рішень в організації	Складання графіків, дії, пов'язані зі складанням і виконанням бюджетів, програмування роботи підлеглих
Ведучий переговори	Відповідальний за представництво організації на усіх важливих переговорах	Ведення переговорів

1.3. Вимоги, які пред'являються до сучасного менеджера

Щоб запобігти можливим негативним наслідкам через невиважені дії того чи іншого керівника соціально-економічної системи будь-якого рівня, розробляються і втілюються в практику відповідні правила і вимоги.

На сьогодні існує достатня кількість так званих "моделей" керівника, розроблених спеціалістами, які включають відповідні

професійні та морально-особистісні вимоги. При цьому кожна така модель створювалася на основі практики. Їх суть полягає в тому, що виділяються основні риси, вимоги, якими повинен володіти сьогоденний керівник, менеджер: організаторсько-ділові риси, професійні, особистісні якості, риси характеру.

Моделі керівника є основою професіограм на штатні посади, на всі конкретні керівні посади з урахуванням особливостей діяльності даної організації, фірми, підприємства.

Так, модель керівника, запропонована В.М. Шепелем, включає три блоки якостей керівника:

- загальні якості (високий рівень інтелекту, фундаментальні знання, достатній досвід);

- конкретні якості (ідейно-моральні: світогляд, культура, мотивація; науково-професійні: знання, досвід, компетенція; організаційні якості: вміння добирати і розставляти кадри, планувати роботу, забезпечувати контроль; психофізичні якості: добре здоров'я, схильність до системного мислення, тренована пам'ять тощо);

- специфічні особистісно-ділові якості (комунікабельність, емпатичність, стресостійкість, красномовство тощо).

Р. Л. Кричевський виділяє такі якості сучасного керівника:

- високий професіоналізм. Це є основою формування і підтримання авторитету керівника;

- відповідальність і надійність. Дефіцит цих якостей ми постійно відчуваємо в нашому повсякденному житті;

- упевненість у собі, вміння впливати на своїх підлеглих. Успіх управлінської діяльності багато в чому визначається саме цією рисою, тому що, по-перше, у важкій ситуації можна покластися на такого керівника; по-друге, упевненість керівника передається підлеглим, і вони діють відповідним чином; і, по-третє, це важливо при контактах з іншими керівниками;

- самотійність. Керівник повинен мати свою позицію, свою особисту точку зору на ті чи інші проблеми і підтримувати таку самотійність у підлеглих;

- творче вирішення завдань, прагнення до успіху. Це залежить від інтелекту керівника та його мотивації.

Проф. Завадський Й.С. визначає якості, які необхідні менеджеру. Їх поділяють на три групи: професійні, особисті, ділові.

До професійних належать ті, що характеризують будь-якого грамотного фахівця і володіння якими є лише необхідною передумовою виконання ним обов'язків менеджера.

До них належать:

- високий рівень освіти, виробничого досвіду, компетентності у відповідній професії;
- широта поглядів, ерудиція, глибоке знання як своєї, так і суміжних сфер діяльності;
- прагнення до постійного самовдосконалення, критичного сприйняття і переосмислення навколишньої дійсності;
- пошук нових форм і методів роботи, допомога навколишнім, їхнє навчання;
- вміння планувати свою роботу.

Виділяють три групи навичок, що складають основу професійної діяльності керівника:

- концептуальні (на вищому рівні їх частка складає до 50%);
- міжособисті;
- спеціальні (технічні). На нижчих рівнях управління їх частка також складає близько 50%.

Здатність концептуально мислити в сфері управління обумовлена в чималому ступені характеру освіти. Не випадково, що в США лише 2% вищих керівників фірм – інженери, а інші - юристи, економісти, психологи, менеджери. У нашій країні картина зворотна: на початок 90-х р. 85% керівників мали технічну освіту, 13%-економічну, 2% - гуманітарну.

Особисті якості керівника в принципі мало чим повинні відрізнятися від особистих якостей інших працівників, які бажають щоб їх поважали, тому володіння позитивними особистими якостями теж усього лише передумова успішного керівництва. До них належать:

- фізичне і психологічне здоров'я;
- високий рівень внутрішньої культури;
- чуйність, дбайливість;
- доброзичливе відношення до людей;
- оптимізм;
- впевненість у собі.

Однак керівником роблять людину не професійні або особисті, а ділові якості, до яких необхідно віднести:

– уміння створити організацію, забезпечити її діяльність усім необхідним, ставити і розподіляти серед виконавців задачі, координувати і контролювати їхнє здійснення, спонукати до праці;

– енергійність, домінантність, честолюбство, прагнення до влади, особистої незалежності, лідерства, сміливість, рішучість, напористість, воля, вимогливість, бескомпромісність у відстоюванні своїх прав;

– контактність, комунікабельність, уміння розташувати до себе людей, переконати в правильності своєї точки зору, повести за собою;

– цілеспрямованість, ініціативність, оперативність у рішенні проблем, уміння швидко вибрати головне і сконцентруватися;

– відповідальність, здатність керувати собою, своєю поведінкою, робітниками, часом, взаєминами з навколишніми;

– прагнення до перетворень, нововведень, готовність йти на ризик самому і захоплювати за собою підлеглих.

Вимоги до керівників у відношенні цих якостей не є однаковими на різних рівнях управління. На нижчих, наприклад, у більшому ступені цінується рішучість, комунікабельність, деяка агресивність; на вищих - на перше місце висувається уміння стратегічно мислити, оцінювати ситуацію, ставити нові цілі, здійснювати перетворення, організовувати творчий процес підлеглих.

У цих умовах доцільніше всього орієнтуватися на вимоги посадових інструкцій або паспорта робочого місця менеджера.

Поведінка менеджерів повинна відрізнятися: наполегливістю, готовністю до сприйняття і передачі інформації, раціональністю, груповою роботою, старанністю і точністю, чесністю, справедливістю, гумором, прагненням до контактів, готовністю правильно реагувати на обґрунтовані заперечення, а також готовністю до прийняття рішень, самокритичністю, самоконтролем, впевненістю у манері поведінки, тактовністю, повагою до людей, позитивним відношенням до суперництва, орієнтованістю на досягнення поставлених цілей.

У керівників особливий предмет праці - інформація, працюючи з якою вони приймають рішення, необхідні для зміни стану керованого об'єкта. При цьому різноманітність вирішуваних завдань викликає необхідність у зборі, обробці, передачі і використанні безлічі самої різної інформації, що стосується організації в цілому, її окремих підсистем і елементів, а також зовнішнього середовища. Кількість і зростаюча складність управлінських завдань безперервно збільшують

інформаційні потреби організації і пред'являють все нові вимоги до швидкості і якості обробки інформації, що надходить. Тому особливе значення мають засоби роботи з інформацією, що були знаряддям праці керівників і менеджерів. У сучасних умовах це комп'ютери, системи телекомунікацій, Інтернет та інформаційні технології, що дозволяють не лише економити час, пов'язаний з прийняттям рішень, але і підвищувати їх якість.

Щоб виконувати свої складні і відповідальні функції, керівники повинні мати спеціальні знання і володіти здатністю використовувати їх у повсякденній роботі з управління підприємством. Вимоги до їх професійної компетенції можна умовно поділити на дві групи (табл. 2). Першу складають знання та вміння (мистецтво) виконувати професійну роботу в найскладніших умовах.

Друга група вимог до професійної компетенції керівників і менеджерів пов'язана з їх здатністю працювати з людьми і управляти самими собою.

Таблиця 2

Вимоги до професійної компетенції менеджерів

Спеціальні знання	Людські якості
Розуміння природи управлінської праці і процесів управління.	Володіння мистецтвом управління людськими ресурсами організації.
Знання посадових і функціональних обов'язків, способів і методів досягнення цілей і підвищення ефективності роботи.	Уміння налагоджувати зовнішні зв'язки з організаціями-партнерами і органами управління (державними, регіональними і ін.).
Уміння використовувати сучасні засоби зв'язку та інформаційну технологію для роботи з інформацією й прийняття рішень.	Здатність до самооцінки, конструктивного аналізу своїх дій і безперервному підвищенню кваліфікації.
Уміння мислити стратегічно і управляти в реальному масштабі часу.	Мистецтво створення атмосфери довіри, партнерства, єдності цілей і дій.

С часом вимоги до керівників змінювались. Динаміка вимог до керівника різних десятиліть надана в табл. 3.

Таблиця 3

Динаміка пріоритетних вимог до керівника

1975	1985	1995
Особисті досягнення	Підприємливість	Лідерство
Особисті зв'язки	Компетентність	Ефективність керівництва
Лояльність	Лідерство	Бачення перспектив
Підприємливість	Ефективність керівництва	Досягнення згоди
Лідерство	Пристосовність	Підприємливість
Здатність до аналізу	Здатність до аналізу	Гнучкість у зміні ролі
Рішучість	Сприйнятливість	Сприйнятливість
Ефективність керівництва	Бачення перспектив	Гнучкий стиль
Бачення перспектив	Рішення проблем	Здатність до аналізу
Сприйнятливість	Соціальна комунікабельність	Рішення проблем

1.4. Спроби систематизації якостей менеджера.

Спроби розробити якусь систему якостей для використання оцінки менеджера було дуже багато, але вони мали свої недоліки. Одні мали одноманітність підходу, інші, навпаки, відбір якостей перетворювали в описування усіх ознак особистості, а багато з них дублювали якості, де відзнака входила в іншу, більш загальну.

Не вирішене навіть головне завдання – визначити скільки якостей необхідно відібрати для менеджера, щоб оцінювати його роботу.

Це питання широко досліджувалось у США такими вченими, як Тиффін, Річардсон, Бітнер та ін. на прикладі різних галузей економіки.

Аналіз факторів оцінки, які використовувались у 18 компаніях, показав, що є всього 35 ознак, які оцінюють всі компанії один або декілька разів. Найбільша кількість оціночних Спеціалісти з

менеджменту підкреслюють, що не треба обов'язково прагнути до збільшення кількості якостей, що оцінюються, тому що це приводить до дублювання. При аналізі переліку із 12 факторів, які використовувались для оцінки 1100 чоловік, встановлено, що дійсно оцінювались тільки декілька показників. Але і скорочення кількості факторів небажано, тому що з поля зору випадають важливі критерії оцінки. Таким чином, проблема відбору якостей для оцінки менеджерів так і не знайшла обґрунтованого наукового рішення.

Як реакція на обмеженість управлінського раціоналізму в системі управління персоналом організацій виник другий – поведінковий напрям оцінки якостей керівників, оснований на залученні досягнень психології та соціології.

Поведінковий напрям оцінки якостей працівників стає головним, тому що він спрямований на максимальне використання і розвиток потенціалу керівника організації.

У 1982 р. англійські консультанти з управління М.Вудкок і Д.Френсіс видали книгу «Розкріпачений менеджер» з викладеними ідеями підвищення ефективності управління на основі самовдосконалення менеджерів як керівників організації.

Вони узагальнили зміст роботи працюючого менеджера і сформулювали одинадцять чітких факторів, які впливають на управлінську діяльність. На основі викладених 11 факторів і вимог автори сформулювали визначення ефективного управління майбутнього десятиріччя, яке потребує наявності у менеджерів 11 навичок і здібностей.

ТЕМА 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

План

- 2.1. Сутність поняття «самоменеджмент».
- 2.2. Концепції самоменеджменту
- 2.3. Основна мета та переваги самоменеджменту.
- 2.4. Функції самоменеджменту.

2.1. Сутність поняття «самоменеджмент».

Самоменеджмент – це мистецтво керувати собою, своїм часом, своїм життям, свідомо робити свою кар'єру через самооцінку, самовизначення, саморозвиток.

Самоменеджмент – це послідовне і цілеспрямоване використання ефективних методів, прийомів і технологій самореалізації і саморозвитку свого творчого потенціалу.

Самоменеджмент, як новий напрямок у сучасному менеджменті, створено відносно недавно, але розвивається дуже інтенсивно. Він виник внаслідок потреби в більш повному використанні творчого потенціалу працівника. Родоначальником самоменеджменту як науки вважають Сполучені Штати Америки, значний розвиток самоменеджмент як наука отримала в роботах німецьких вчених.

Причини виникнення самоменеджменту – це ті істотні зміни, що відбуваються в управлінській ситуації у світі:

- конкуренція, зростання масштабів і динамізму змін у підприємстві і бізнесі, що вимагають від менеджерів освоєння нових навичок керування, боротьби з можливістю власного відставання;

- зростання погроз частих стресів через напруженість в роботі менеджера, постійного прагнення бути кращим, що вимагає розвитку вмінь керувати собою;

- перетворення творчого потенціалу працівника в найкоштовніший капітал організації, що потребує реалізації заходів щодо збереження та розвитку цього потенціалу.

2.2. Концепції самоменеджменту.

Концепція – це система поглядів на ті чи інші явища, процеси, спосіб розуміння, трактування певних явищ. Існуючі концепції самоменеджменту будуються на визначеній ідеї, навколо якої формується система методик і прийомів роботи над собою для реалізації цієї ідеї (табл. 1).

Таблиця 1

Основні концепції самоменеджменту

Автор концепції	Основна ідея	Розуміння самоменеджменту
Лотар Зайверт	економія свого часу	Самоменеджмент (time-management) – це послідовне і цілеспрямоване використання випробуваних методів роботи в повсякденній практиці для того, щоб оптимально та зі змістом використовувати свій час
Майк Вудкок та Дэйв Френсіс	подолання власних обмежень	Самоменеджмент – це всебічний спосіб перевірки своїх власних можливостей і обмежень і пошуку реальних шляхів розвитку особистісних і ділових якостей
В.А. Андрєєв	саморозвиток творчої особистості	Самоменеджмент – це психологічний механізм саморозвитку творчої особистості, здатної до безупинного саморозвитку і самореалізації в одному чи декількох видах професійної діяльності
А.Т. Хроленко	підвищення особистої культури ділового життя	Самоменеджмент – це практикум підвищення свого ділового потенціалу шляхом підвищення рівня ділової культури в різних її аспектах
Бербель і Хайнц Швальбе	досягнення особистого ділового успіху	Самоменеджмент – це досягнення особистого ділового успіху (ділової кар'єри) через самопізнання і самовдосконалення своїх ділових якостей

Основні концепції самоменеджменту будуються на визначеній ідеї, навколо якої формується система методик і прийомів роботи над собою для реалізації цієї ідеї.

1. У концепції Лотара Зайверта – це ідея економії свого часу.

2. У концепції М.Вудкока і Д.Френсіса – ідея подолання власних обмежень.

3. У концепції В.А. Андрєєва – ідея саморозвитку творчої особистості.

4. У концепції А.Т. Хроленко – підвищення особистої культури ділового життя.

5. У концепції Бербеля і Хайнца Швальбе – ідея досягнення особистого ділового успіху.

Дамо коротко характеристику зазначених концептуальних підходів.

Концепція Лотара Зайверта, заснована на ідеї керування своїм часом. Зайверт дає відпрацьовані і багаторазово випробувані методи роботи над собою, які не вимагають особливих мудрувань, багаторазового тестування і придатні для використання в повсякденній практиці.

Відповідно до визначення Зайверта, самоменеджмент являє собою послідовне і цілеспрямоване використання випробуваних методів роботи в повсякденній практиці для того, щоб оптимально і зі змістом використовувати свій час, тобто по своїй суті це time management.

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

Можливості:

- здатність керувати собою;
- розумні особисті цінності;
- чіткі особисті цілі;
- постійне підвищення особистого професійного рівня;
- розвиток навичок рішення проблем;
- винахідливість і здатність до інновацій;
- здатність впливати на оточуючих людей;
- знання управлінських підходів;
- уміння керувати колективом;

- уміння навчати і розвивати підлеглих;
- здатність формувати і розвивати ефективні робочі групи.

Обмеження – це фактори, що стримують потенціал і результати роботи окремого менеджера чи групи (організації) у цілому.

Відповідно, це такі обмеження:

- нездатність керувати собою;
- розмиті особисті цінності;
- неясні особисті цілі;
- зупинений саморозвиток;
- недостатність навичок вирішувати проблеми;
- відсутність творчого підходу;
- невміння впливати на людей;
- недостатнє розуміння суті управлінської праці;
- слабкі навички керівництва;
- невміння навчати;
- низька здатність формувати колектив.

Наприклад:

1. Невміння керувати собою виявляється в тому, що керівники ризикують своїм здоров'ям, дозволяючи хвилюванням і робочим турботам поглинати їхню енергію. Вони не вміють правильно розряджатися, не вміють повністю використовувати свій час, енергію і навички, нездатні справитися зі стресами. Тобто, можна сказати, що вони обмежені нездатністю керувати собою.

2. Неясні особисті цілі властиві менеджерам, які не здатні визначити свою мету, прагнуть до недосяжних цілей; вони недооцінюють альтернативні варіанти і тому витрачають свої сили і час на незначні питання, а дійсно важливі задачі лишаються не вирішеними.

3. Зупинений саморозвиток зустрічається в тих менеджерів, що не можуть перебороти свої слабості і працювати над власним розвитком. У результаті вони дозволяють своїм схованим здібностям так і залишитися нерозвиненими; ділове життя їх перетворюється в рутину. Такі менеджери обмежені зупиненим саморозвитком.

Сутність методики самоменеджменту по обмеженнях складається в дослідженні з використанням тестів своїх особистих обмежень розробці заходів щодо їх усунення.

Наприклад, для обмеження «Невміння керувати собою» це:

- підтримка фізичного здоров'я;
- раціональний розподіл сил;

- подолання труднощів;
- вихід зі стресів;
- раціональний розподіл часу;
- максимальне використання часу і можливостей.

Відповідно до концепції В.А. Андрєєва, самоменеджмент – це психологічний механізм саморозвитку творчої особистості, здатної до безупинного саморозвитку і самореалізації в одному чи декількох видах професійної діяльності. Він включає:

- самопізнання;
- самовизначення;
- самоврядування;
- самовдосконалення;
- самоконтроль;
- самостворення;
- самооздоровлення.

Вихідною позицією для саморозвитку є визначення свого типу творчої особистості, виходячи з 18-ти характеристик різних типів творчих особистостей менеджерів. Знання своїх індивідуальних особливостей і здібностей дуже важливо, тому що це, по суті, знання своїх достоїнств і недоліків. Визначення свого типу творчої особистості дозволяє побудувати «профіль творчої особистості», визначити її сильні і слабкі сторони. В літературі пропонується ряд тестів і методик для оцінки і розвитку необхідних якостей особистості менеджера і методичні поради щодо розробки програм самоосвіти і саморозвитку.

Концепція А.Т.Хроленко заснована на ідеї культури ділового життя. Відповідно до цієї концепції, самоменеджмент – це практиcum підвищення свого ділового потенціалу шляхом підвищення рівня ділової культури в різних її аспектах, а саме:

- культури взаємовідносин між людьми;
- мистецтва ділової бесіди;
- організації ділової наради;
- культури ділового письма;
- мистецтва підготування доповіді і публічного виступу;
- техніки особистої роботи;
- стилю життя менеджера.

Розширення професійних можливостей особистості в результаті роботи по підвищенню своєї ділової кваліфікації створює основу для службового росту. Відповідно до концепції Бербеля і Хайнца

Швальбе, самоменеджмент – це досягнення особистого ділового успіху (ділової кар'єри) через самопізнання і самовдосконалення своїх ділових якостей. Автори пропонують практичні поради щодо саморозвитку своїх ділових якостей для досягнення успіху, для організації своєї справи в складних ринкових умовах. У той же час, бракує універсальних методик і тестів самооцінки, саморозвитку для роботи над собою.

Кожний з розглянутих концептуальних підходів разом з методиками їхньої реалізації може використовуватися для самооцінки і саморозвитку ділових якостей, для підвищення свого ділового потенціалу.

2.3. Основна мета та переваги самоменеджменту.

Основна мета самоменеджменту полягає в тому, щоб:

- максимально використовувати власні можливості;
- свідомо керувати своїм життям, самовизначатися;
- протистояти зовнішнім обставинам на роботі та в особистому житті.

Переваги самоменеджменту:

- виконання роботи з меншими витратами;
- кращі результати праці;
- краща організація праці;
- менше поспіху і стресу;
- більше задоволення від роботи;
- велика мотивація праці;
- підвищення кваліфікації;
- менша завантаженість роботою;
- менша кількість помилок;
- досягнення професійних і особистих цілей найкоротшим шляхом.

Самоменеджмент сприяє формуванню умінь і навичок менеджера та виявляється в:

1. продуманих особистих цінностях;
2. правильному, чіткому формулюванню та розумінню цілей;
3. пізнанні своїх можливостей та їхніх меж;
4. ефективному використанні часу, енергії, знань;
5. організації власної роботи та роботи персоналу;
6. умілому управлінні працівниками;
7. здатності справлятися зі стресами;

8. умілому вирішенні управлінських проблем;
9. здатності управляти конфліктами;
10. здатності створювати належний організаційний клімат, корпоративну культуру;
11. особистому творчому розвитку та управлінні талантами працівників;
12. здатності адаптації, стійкості до змін;
13. ефективному управлінні кар'єрним просуванням;
14. організації комунікаційного процесу;
15. умілому створенні власного іміджу;
16. можливості ефективного ухвалення рішень;
17. здатності створення, розвитку команд.

На рівні щоденної практики здатність до самоменеджменту – це вміння людини забезпечити та підтримувати: здорове тіло; енергійність, оптимізм, життєстійкість; спокійний і збалансований підхід до життя, роботи; відпочинок для тіла, розуму.

Головне завдання самоменеджменту – забезпечити належну організаційну культуру та соціальну гармонію з боку не тільки керівника, менеджера, а й за участі кожного працівника організації. Ефективний самоменеджмент неможливий без прийняття на себе певних зобов'язань і відповідальності керівників, менеджерів, окремих працівників. І це робота насамперед в інтересах організації, а не своїх особистих.

Причини неефективного самоменеджменту керівників полягає у тому, що професійним менеджерам бракує чіткої і зрозумілої перспективи; менеджери не ідентифікують себе з тим, що робить їхня організація, не виявляють достатньої зацікавленості до своїх співробітників; вищі керівники та їхній апарат управління замкнулися на аналітичних питаннях, недооцінюють вплив зовнішнього середовища.

Самоменеджмент керівника з погляду управлінської ефективності можна розглядати як інтеграцію складових: бажання, цінностей, контексту та технологій. Це ті чинники, які варто враховувати під час визначення управлінської діяльності менеджера і його реалізації як керівника.

Цінності – позитивна чи негативна значимість об'єктів навколишнього світу для людини (соціальної групи, суспільства загалом), визначається не їх властивостями, а залученістю в сферу

людської життєдіяльності, інтересів і потреб, соціальних відносин; критерій і способи оцінки цієї значимості, виражені в моральних принципах і нормах, ідеалах, установках, цілях.

Цінності – це те, що потрібно людині для задоволення потреб та інтересів, а також ідеї й їх спонукання як норми, цілі та ідеалу.

У самоменеджменті усі цінності розділяють на професійні та особисті. Професійні цінності менеджера залежать від специфіки роботи і повинні співпадати із особистими цінностями.

Бажання – це прагнення, потяг до здійснення певних дій, ступінь прояву волі між звичайним «хочу» та виваженим рішенням чи вибором.

Бажання разом з ініціативою для менеджера – розвиток свого управлінського потенціалу, самостійна постановка собі завдань та завдань для працівників. Ініціатива полягає у творчому використанні умов, високій активності дій, готовності узяти на себе відповідальність за самостійно ухвалені рішення.

Контекст – це розуміння власного «входження» у зовнішній світ і того, що без урахування оточення менеджера важко керувати та управляти організацією.

Технології самоменеджменту – комплекс засобів, операцій, процедур, алгоритмів, які потрібні для підтримки стану чи трансформації особистості в інший стан, отримання очікуваних результатів.

Технології – це конкретні дії, які необхідні для забезпечення передбаченого менеджером результату. Умови застосування технологій: відповідність технології контексту застосування; перетворення управлінських рішень у робочі інструкції та методики, простота й зрозумілість викладу.

2.4. Функції самоменеджменту.

Функції самоменеджменту – це завдання та дії за допомогою яких щоденно вирішується безліч завдань і проблем менеджера.

Щоденне рішення різного роду задач і проблем можна представити у виді ряду різних функцій, які знаходяться у визначеній взаємозалежності між собою і, як правило, здійснюються у визначеній послідовності (рис. 1). Процес самоменеджменту в аспекті послідовності виконання конкретних функцій може охоплювати шість фаз:

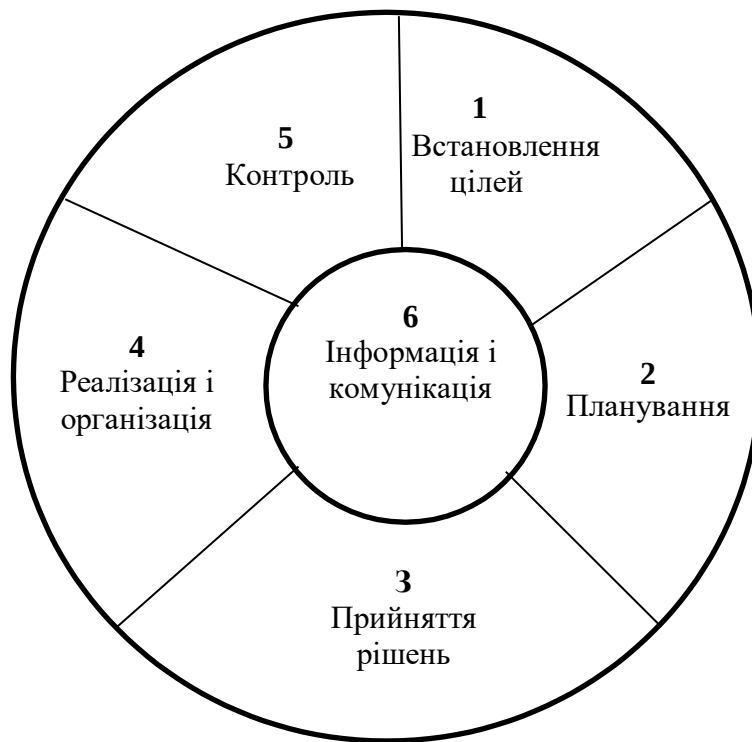


Рис. 1 Функції самоменеджменту

- встановлення цілей – аналіз і формування особистих цілей;
- планування – розробка планів і альтернативних варіантів своєї діяльності;
- прийняття рішень по конкретних справах;
- організація і реалізація – складання розпорядку дня й організація особистого трудового процесу з метою реалізації поставлених задач;
- контроль – самоконтроль і контроль підсумків (у разі потреби – коректування цілей);
- інформація і комунікації – фаза, властива у визначеній ступені усім функціям, тому що і комунікації, і обмін інформацією необхідні на усіх фазах самоменеджменту.

ТЕМА 3. ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА

План

- 3.1. Роль та значення планування особистої роботи менеджера
- 3.2. Значення постановки та формування цілей.
- 3.3. Планування робочого часу.
- 3.4. Вибір пріоритетних справ менеджера.
- 3.5. Аналіз використання часу.

3.1. Роль та значення планування особистої роботи менеджера.

На сучасному етапі роль керівника постійно зростає. Це викликано рядом об'єктивних умов:

- ускладненням прийняття управлінських рішень;
- посиленням відповідальності за прийняття рішень у зв'язку із зростанням економічних, соціальних і екологічних наслідків;
- розширенням самостійності всіх ланок керування.

У таких умовах важливо як можна ефективніше, раціональніше використовувати свій час. Цим процесом потрібно управляти. Однак це досить важке завдання. Кожний з керівників зіштовхується з проблемою, як встигнути зробити все, що треба зробити?

Дослідження показують, що із 100 менеджерів тільки 1 має достатньо часу. Іншим не вистачає від 10 до 50% часу. Не даремно в діловому світі часто вживають приказку «Час – це гроші».

Основними причинами неефективного використання робочого часу є: недостатня кваліфікація управлінського персоналу; невпорядкованість інформації; низький рівень механізації праці в управлінні; неорганізованість виробничих процесів; нечіткий розподіл прав і обов'язків; велика кількість нарад.

Ефективність використання часу не означає, що робочий день заздалегідь розписується до останньої хвилини.

Планування покликане забезпечити раціональне використання найціннішого ресурсу – часу. Чим краще розподілений (тобто спланований) час, тим краще він може бути використаний в особистих і професійних інтересах керівника. Головна перевага

планування роботи полягає в тому, що воно приводить до значної економії часу в цілому.

Практичне значення планування особистої роботи менеджера полягає у наступному:

1. Якщо комплекс робіт вирішує конкретну задачу та направлений на кінцеві цілі управлінської діяльності, то добре розроблені плани забезпечують їхнє досягнення. Планування визначає що, кого, коли, де, як, скільки і навіщо потрібно для досягнення даної цілі. Таким чином, воно є засобом створення ланки між постановкою цілі і більш повним планом її реалізації.

2. Планування дозволяє оцінити практичні можливості досягнення цілей. Воно є єдиним засобом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей.

3. Планування полегшує пошук кращих і більш ефективних шляхів досягнення цілей організації.

4. Планування виявляє і встановлює зони потенційних проблем і несподіваних наслідків.

5. Планування забезпечує основи для оцінки витрат і розробки бюджетів, календарних планів і ресурсів.

6. Планування є основою для контролю. Щоб контроль був ефективним, його варто тісно пов'язати з плануванням. Таке узгодження є дуже важливим для забезпечення ефективності процесу управління в цілому. Ефективний кількісний метод його здійснення – це складання графіків, розкладів і бюджету.

7. Планування допомагає визначити потрібні робочі взаємодії і взаємовідносини. Оскільки воно служить для формування цілей, то допомагає створити єдність загальних цілей у межах організації.

8. Планування дозволяє передбачити обставини, які варто враховувати при досягненні цілей. Формальне планування сприяє зниженню ризику в процесі прийняття рішень.

3.2. Значення постановки та формування цілей.

Як відомо, будь-яка діяльність повинна мати мету. Повною мірою це стосується праці менеджера. Отже, процес планування праці керівника повинен починатися з вибору менеджером особистих цілей.

Ціль – це те, до чого прагнуть, орієнтир, який намічено досягнути. Вона визначає кінцевий результат. Встановлення цілі – це

свідоме виконання своїх дій для її реалізації. Встановлення цілей – це постійний процес, оскільки в процесі діяльності керівника може з'ясуватися, що ті або інші параметри змінилися, що призводить до необхідності зміни цілі. Саме в постановці цілей полягають основи діяльності підприємства і його успішне майбутнє. Цілі менеджера повинні відповідати таким вимогам, а саме бути: досяжними, конкретними та вимірюваними, мати конкретний часовий горизонт, цілі повинні бути узгоджені між собою.

Процес встановлення особистих цілей менеджера передбачає три етапи:

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

2. Аналіз можливостей досягнення встановлених цілей – проаналізувати свої сильні і слабкі сторони, які можуть полегшувати або ускладнювати досягнення цілей, а також відповідність між цілями і наявними ресурсами.

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

3.3. Планування робочого часу

Після встановлення цілей розпочинають власне планування праці.

Процес розробки плану особистої роботи менеджера пропонується здійснювати за схемою, наведеною на рис. 1.

На *першому етапі* менеджер складає перелік справ, які слід виконати протягом планового періоду.

Другий етап: після складання переліку робіт на плановий період необхідно визначити витрати часу, потрібного для виконання кожного виду роботи.

Третій етап: оскільки заздалегідь неможливо передбачити, які завдання потрібно буде виконати протягом планового періоду, слід зарезервувати час для непередбачених справ.

Четвертий етап: необхідно визначити фонд робочого часу планового періоду.

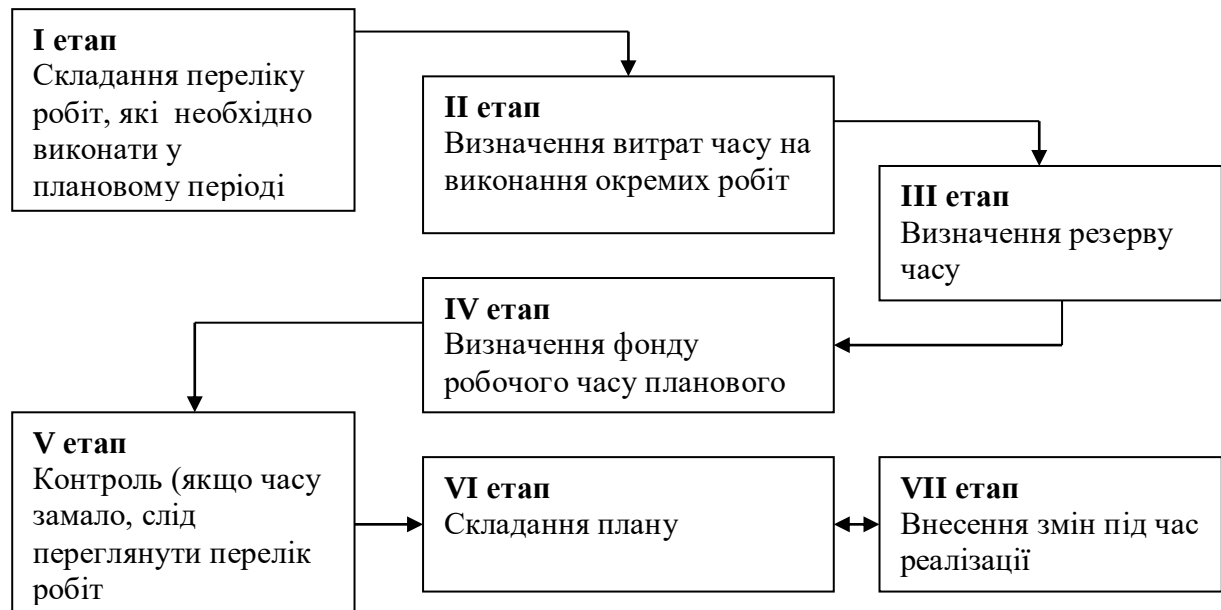


Рис. 1 Схема процесу планування особистої праці менеджера

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

Шостий етап: менеджер складає план особистої роботи до виконання.

Сьомий етап: корегування плану, за необхідності – внесення змін і доповнень.

Загальне правило планування та встановлення цілей: «Хто регулярно протягом 10 хвилин планує свій робочий день, той щодня заощаджує 2 години, а також більш успішно справляється з важливими справами».

Робочий час менеджера можна згрупувати за видами вирішуваних завдань або функціями:

- прогнозування і планування діяльності на перспективу;
- обмірковування проблем, розробка і прийняття управлінських рішень;

- короткострокове планування: постановка тактичних завдань, підготовка нарад тощо;
- керівництво персоналом (розподіл і доведення завдань, інструктаж, організація виконання, консультування, контроль виконання, оцінка роботи, вирішення конфліктів);
- адміністрування (видання наказів, розподіл документів, знайомство з кореспонденцією);
- зовнішні комунікації (переговори, участь у конференціях, інспектування, обмін досвідом);
- контроль діяльності за її результатами.

Сформульовано наступні поради щодо організації праці менеджерів:

1. Щоденно обдумувати нові заходи щодо економії свого часу і часу співробітників згідно із специфікою підприємства. Для цього серед інших кроків слід доручити помічнику, референту, секретарю або спеціально призначеному співробітникові систематично інформувати про всі новинки у цій галузі, які з'являються у пресі тощо.

2. Хай першим вашим заняттям зранку на початку роботи стане визначення точного графіка дня і пріоритету питань, які ви збираєтесь розглядати.

3. Малоістотні, другорядні питання потрібно накопичувати і присвячувати їм 3-4 години щомісяця.

4. Один раз на місяць слід перевіряти стан виконавчої дисципліни та рівень усвідомлення відповідальності ваших підлеглих шляхом скрупульозної перевірки виконання одного із важливих завдань. Будь-яка перевірка повинна закінчуватись відповідними висновками.

5. Якомога більше справ доручайте для виконання підлеглим.

6. Не примножуйте кількість кореспонденції, позбавляйтеся непотрібної інформації.

7. Вирішивши важку і важливу задачу, нагороджуйте себе вільним часом, щоб відволіктися і відпочити.

8. Концентруйте увагу та зусилля на одному фундаментальному для цього моменту питанні.

9. Читайте книги, періодику, звіти, занотовуйте основні думки, висновки.

В цілому основні принципи та правила планування робочого часу можна систематизувати у табл. 1

Таблиця 1

Принципи та правила планування робочого часу

Принципи та правила планування	Пояснення
Дотримання співвідношення «60:40», передбачення поглиначів часу	Плануванню підлягає тільки 60 % робочого часу, інший час – 40 % – потрібно залишати для вирішення непередбачуваних питань, що можуть виникнути, наприклад: – 60 % – запланований час; – 20 % – непередбачений час (резерви часу на незаплановані дії); – 20 % – спонтанна активність (управлінська діяльність, творчість).
Аналіз видів діяльності та витрати часу, листок «денних перешкод»	Документування витрат часу – яке завдання, скільки часу втрачено, можливо також надавати якісну або кількісну оцінку досягнутому результату
Зведення задач воєдино – складання плану дій	Передбачає виконання наступних дій: – перелічити всі майбутні в плановому періоді задачі; – розділити їх на довго-, середньо- і короткострокові; – встановити пріоритетність у рішенні задач.
Регулярність – системність – послідовність	Необхідно регулярно та систематично працювати, послідовно доводячи до кінця розпочату справу
Реалістичне планування	Виконання такого обсягу робіт, з яким реально можна впоратися
Пристосовність	Потреба виявлення гнучкості в процесі досягнення цілей
Поповнення втрат часу	Слід прагнути відразу ж поповнювати втрати часу: наприклад, краще один раз довше попрацювати ввечері, ніж протягом наступного цілого дня наганяти втрачене напередодні

Перенос невиконаного	Невиконані задачі переносяться в план наступного періоду
Встановлення пріоритетів (ступеня важливості справ)	Пріоритетність справ вказує на терміновість та нагальність виконання, важливість даної справи в загальній діяльності. Даний поділ дає змогу у вирішенні питань щодо делегування
Фіксація результатів замість дій	В планах необхідно фіксувати результати і цілі (кінцевий стан), а не просто які-небудь дії.
Позбавлення «тиранії нагальності»	Потрібно відрізнити найважливіше від нагального. Саме термінова (спішна) справа не завжди буває найважливішою, однак саме нагальні і невідкладні справи займають часто велику частину дорогоцінного робочого часу
Делегування справ	Встановлення у планах, яку роботу обов'язково виконувати особисто, а яку можна передоручити
Переробка – повторний огляд	Варто постійно перевіряти і переробляти свій план з погляду – чи можуть бути ті чи інші його пункти виконані цілком у встановлений термін
Вільний час	Принцип передбачає планування і використання свого вільного часу у, а також часу, що іде на поїздки і очікування
Тимчасові блоки і спокійний час (закриті години)	Треба визначати тривалі безперервні періоди часу (блоки) для рішення великих задач і короткі проміжки – для обробки декількох дрібних справ.

Методи планування робочого часу.

Найбільш розповсюдженими методами планування робочого часу є:

1. Метод «Альпи»
2. Щоденник часу.

1. Використання методу «Альпи» при щоденних витратах 10 – 15 хвилин приносить багаторазовий вииграш у часі.

Метод «Альпи» включає 5 стадій:

1. Складання завдань
2. Оцінку тривалості акцій

3. Резервування часу (у співвідношенні 60/40)
4. Прийняття рішень по пріоритетах і передорученню
5. Контроль (облік незробленого)

I стадія – складання завдань.

Треба записати у відповідних розділах свого плану дня все те, що Ви повинні зробити наступного дня:

1. задачі зі списку справ з тижневого (місячного) плану;
2. невиконані напередодні справи;
3. справи, що додалися;
4. термінові справи;
5. задачі, що періодично виникають.

При цьому слід вживати загальноприйняті скорочення, наприклад:

В – візити або відрядження;

Н – наради;

Д – делегування справ;

К – контроль;

П – у процесі, у роботі;

Т – телефонні розмови і т.д.

Два – три дні тренувань – і Ви зможете легко в першому наближенні розподіляти завдання за пріоритетами.

Однак це тільки початок складання Вашого плану дня.

Реалістичний план дня повинний бути завжди обмежений тими завданнями, що Ви фактично в змозі зробити.

II стадія: оцінка тривалості справ.

Проти кожного завдання треба проставити приблизний час для його виконання. Потім просумуйте все і визначте загальний час.

Якщо Ви спробуєте протягом 10 днів скласти письмові плани і дотримуватися їх, то на 11-й день Ваш план буде виконаний у повному обсязі і з великою точністю по термінах.

III стадія: резервування часу про запас.

При складанні плану дня треба дотримуватися основного правила планування часу: тобто прикидати його приблизно на 60% робочого часу, а 40% залишати про запас. При 8 – годинному робочому дні запланований час слід скласти не більш як на 5 годин. Якщо Вам не вдається укластися в таку пропорцію, то треба:

1. скоротити список справ;
2. зробити це за рахунок менш важливих справ;
3. передоручити;

4. скоротити час на кожну задачу;

5. перенести частину справ на завтра; Якщо не виходить – працюйте більше 8-ми годин.

ІV стадія – прийняття рішень по пріоритетах і делегуванню.

Ціль цієї стадії – скоротити час, відведений на виконання завдань дня.

Треба:

– установити пріоритети для своїх справ (наприклад, за допомогою аналізу АБВ) і уточнити по них задачі дня;

– перевірити ще раз термін виконання всіх справ;

– розглянути можливість делегування справ.

V стадія - контроль і перенос незробленого.

Досвід показує, що не всі задачі вдається виконати. Не всі телефонні розмови можуть відбутися. Тому їх приходится переносити на інший день.

При успішному використанні техніки планування часу Ви зможете щодня заощаджувати 10 – 20 % Вашого часу!

2. Як ефективний інструмент планування і керування своїм часом, у повсякденній практиці варто застосовувати щоденник часу.

Щоденник часу є найважливішим робочим засобом особистого самоменеджменту. Він являє собою одночасно: календар-пам'ятку, особистий щоденник, записну книжку, інструмент планування, довідник, абонентську книжку, картотеку ідей, інструмент контролю.

Структура щоденника часу

Календарна частина – містить формуляри для місячних, декадних і денних планів. Особливе значення приділяється плану дня. Принцип – один лист на день.

Розділ службових і особистих дат – можна робити записи, щоб постійно мати при собі найважливішу інформацію, наприклад:

- терміни проведення семінарів, нарад;
- тарифи зарплати і доходів;
- списки днів народжень і інших важливих дат;
- поштові тарифи;
- розклад літаків, потягів;
- адреси готелів;
- календар футбольних матчів;
- картки для запису ідей.

Розділ: адреси і телефони містить інформацію про найважливіші телефонні номери й адреси, якими найчастіше перебувають у користуванні.

Загальна частина: різні візитки, службовий пропуск, фотографії і т.п.

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

3.4. Вибір пріоритетних справ менеджера.

При встановленні цілей і плануванні праці необхідно навчитися визначати пріоритети, тобто найважливіші й термінові завдання. Визначення пріоритетності завдань дає змогу менеджеру: працювати тільки над дійсно важливими і необхідними завданнями; концентрувати увагу на виконанні тільки одного завдання; вилучити справи, які можуть виконати інші; наприкінці планового періоду закінчити розв'язання найважливіших питань; не залишати невиконаними важливі завдання. Отже, визначення пріоритетів сприяє додержанню запланованих строків, мотивації керівника і його підлеглих, зменшенню імовірності виникнення конфліктів і стресів.

Оскільки визначення першочерговості справ є досить складним завданням, у теорії менеджменту є рекомендації, які полегшують вибір пріоритетних справ.

Вибір пріоритетних справ може здійснюватися за допомогою принципів Парето, АБВ-аналізу та методу Ейзенхауера.

Принцип Паретто в загальному вигляді полягає в тому, що у межах певної множини окремі малі частини мають більше значення, ніж це відповідає їхній питомій вазі у цій множині (співвідношення 80:20). Цей принцип несподівано знайшов безліч підтверджень на практиці, зокрема у господарській діяльності підприємств. Принцип Паретто використовується і в управлінні. Перенесення цього принципу у робочу ситуацію менеджера означає, що 20 % витрат праці на дійсно важливі проблеми забезпечують 80

% результату. На решту 80 % витрат праці на другорядні проблеми припадає тільки 20 % результату. Тим самим принцип Паретто вказує керівникам на неоднакову важливість вирішуваних задач, націлює на першочергове виконання важливих проблем.

Метод вибору пріоритетів за допомогою АБВ-аналізу ґрунтується на таких закономірностях:

– найважливіші завдання (категорії А) становлять приблизно 15 % усієї кількості завдань, які виконує менеджер. Значущість же цих справ з погляду внеску в досягнення мети становить приблизно 65%;

– на важливі завдання (категорії Б) припадає в середньому 20% загальної кількості і також 20 % значущості завдань і справ менеджера;

– менш важливі і несуттєві завдання (категорії В) становлять 65% загальної кількості завдань, але всього 15% значущості усіх справ, які має виконувати менеджер.

Отже, відповідно до висновків АБВ-аналізу, менеджер повинен у першу чергу розв'язувати справи категорії А, щоб за допомогою небагатьох дій забезпечити більшу частину загального результату. Тільки після цього можна займатися справами категорії Б, на які також припадає значуща частина сукупного результату, і лише потім виконувати численні завдання категорії В, які забезпечують найменший внесок до досягнення мети. При плануванні особистої праці за допомогою АБВ-аналізу менеджер повинен усі справи проранжувати за ступенем важливості і включити їх до плану у такій послідовності: найважливіші завдання категорії А обов'язково мають бути виконані керівником. На них слід приділити 65% запланованого часу; на важливі завдання категорії Б слід відводити 20% запланованого часу. Якщо на виконання цих справ потрібно більше часу, то їх можна делегувати підлеглим. На менш важливі завдання категорії В необхідно приділяти 15% запланованого часу. Практично всі ці справи слід делегувати підлеглим. На жаль, керівник не може обмежитися виконанням тільки найважливіших справ. Поряд із дійсно важливими завданнями категорій А і Б є справи, які також мають бути виконані. Менеджерам доводиться виконувати такі завдання, хоча б з огляду на їх терміновість, коли простіше виконати звичну роботу самому, ніж витратити час на її делегування.

Найскладнішою частиною АБВ-аналізу є процедура вибору пріоритетів, тобто ранжування завдань за категоріями. Тут багато що залежить від професійного рівня керівника, його досвіду, а також особистих якостей, ситуації та ін. Тому завжди є небезпека неправильного визначення пріоритетів, коли, наприклад, дійсно важливе завдання буде віднесено до категорії В, що не дасть змоги вирішити його належним чином.

Аналіз за принципом Ейзенхауера передбачає встановлення пріоритетності у виконанні завдань за такими критеріями, як

важливість і терміновість справи на відміну від АБВ-аналізу, який ґрунтується на виборі пріоритетних справ залежно від їх важливості. Зрозуміти принцип Ейзенхауера можна подивившись на рис. 2.



Рис. 2 Матриця Ейзенхауєра

Залежно від ступеня важливості і терміновості завдань є чотири можливості їх оцінки і виконання:

Термінові і важливі справи. Ці завдання потребують негайного виконання особисто керівником.

Термінові, але менш важливі справи. Небезпека тут криється в тому, що під впливом терміновості завдання керівник цілком переходить на їх виконання, відклавши усі інші, можливо більш важливі. Оскільки в цьому разі йдеться про менш важливі справи, їх слід делегувати підлеглим.

Менш термінові, але важливі завдання. Незважаючи на важливість, такі справи не потребують негайного виконання. Однак ситуацію слід тримати під контролем, тому що в разі зволікання завдання може стати терміновим і потребуватиме негайного виконання керівником. Тому виконання таких завдань рекомендується повністю або частково доручати іншим.

Менш термінові і менш важливі справи. Д. Ейзенхауєр вважав, що такі завдання тільки захащують стіл і тому їх слід викидати у

корзину. Несуттєвих і нетермінових завдань краще позбутися, їх не слід виконувати навіть підлеглим.

Встановивши пріоритетність виконання завдань, керівник частину завдань із категорії Б і повністю із категорії В делегує підлеглим.

Контролювати виконання запланованого та ефективність отриманих результатів допоможуть метод Альпи, ведення щоденників.

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

Метод «Альпи» включає 5 стадій:

1. Складання завдань
2. Оцінку тривалості акцій
3. Резервування часу (у співвідношенні 60/40)
4. Прийняття рішень по пріоритетах і передорученню
5. Контроль (облік незробленого)

Як ефективний інструмент планування і керування своїм часом, у повсякденній практиці варто застосовувати щоденник часу.

Щоденник часу є найважливішим робочим засобом особистого самоменеджменту. Він являє собою одночасно: календар-пам'ятку, особистий щоденник, записну книжку, інструмент планування, довідник, абонентську книжку, картотеку ідей, інструмент контролю.

3.5. Аналіз використання часу.

Для того, щоб заощаджувати час, треба насамперед знати, на що він витрачається.

Тому менеджери регулярно проводять облік і аналіз використання свого часу. Це – основа самоменеджменту.

Наскільки серйозно ставляться менеджери до роботи з обліку свого часу й аналізу його використання можна навести такий приклад. Відомий американський фахівець з менеджменту Пітер Друкер проводить облік і аналіз свого робочого часу через кожні 9 місяців протягом 3-х тижнів. І от що він писав про результати цього аналізу: «...Хоча я роблю це протягом 5-ти чи 6-ти років, я кожного разу приголомшуюсь: «Цього не може бути! Я знаю, що я втрачаю багато часу, але не може бути, щоб так багато!»

Найпростішим і ефективним методом обліку й аналізу є самофотографія робочого часу. Вона полягає в послідовному записі

протягом дня усієї виконуваної роботи і фіксуванні часу, що витрачається на кожен з видів роботи.

Самофотографування рекомендується проводити щодня протягом двох-трьох тижнів. Такі фотографії повинні здійснюватися систематично: суцільне фотографування (тобто фіксуються усі види робіт) – один раз на рік; вибіркове фотографування (які-небудь визначені види робіт) – два-три рази на рік. По закінченні, записи систематизують за прийнятою класифікацією витрат робочого часу, аналізують і розробляють заходи щодо їх зменшення.

Особливо необхідні менеджерам спостереження за витратами свого робочого часу на початку їхньої роботи на новому місці.

Процедури самоаналізу використання робочого часу:

1. Усвідомлення необхідності більш ефективного використання часу. Аналізують перевантаження, поспіх у роботі, накопичення невирішених проблем, стресові ситуації тощо.

2. Прийняття рішення про проведення самоаналізу витрат робочого часу. Визначається зміст підготовчої роботи, вибір конкретного строку та періоду здійснення самоаналізу.

3. Підготовка до самоаналізу включає розподіл керівної діяльності відповідно до посади на окремі види. Розробка таблиці для інвентаризації витрат часу за видами діяльності. Розробляються форми для фіксування відволікань від основної роботи. Здійснюється підготовка таблиць для опрацювання результатів самоаналізу.

4. Фіксування витрат робочого часу здійснюється протягом 3-5 днів.

5. Опрацювання отриманих результатів та визначення марних витрат часу за напрямками діяльності і на відволікання. Визначається мета діяльності та приймається конкретне рішення. Проводиться планування використання робочого часу і організація власної роботи, контроль за виконанням наміченого плану, опрацьовується інформація на основній роботі і виконанні непередбачених справ.

6. Визначаються переваги і недоліки індивідуального стилю роботи.

7. Виробляється стратегія і тактика підвищення ефективності використання робочого часу.

8. Здійснюється керування використанням власного часу на основі реалізації стратегічних і оперативних заходів.

ТЕМА 4. ДІЛОВІ КОНТАКТИ В ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

План

- 4.1. Підготовка менеджера до ділових контактів.
- 4.2. Проведення ділових бесід в діяльності менеджера.
- 4.3. Проведення ділових переговорів.
- 4.4. Організація та проведення нарад і зборів.
- 4.5. Телефонні контакти.
- 4.6. Прийом працівників і контакти з підлеглими.
- 4.7. Основи взаємодії керівника та секретаря.

4.1. Підготовка менеджера до ділових контактів

У процесі виконання службових обов'язків керівники мають проводити прийоми для спілкування з працівниками свого підприємства та представниками інших установ. Ці спілкування мають бути сплановані та організаційно забезпечені.

Менеджер постійно зустрічається і проводить бесіди з людьми, спілкування з якими дає йому можливість отримувати інформацію, переробляти її і приймати необхідні рішення. Форма спілкування може бути різною, але найбільш розповсюдженими є:

- ділові наради;
- ділові переговори;
- індивідуальні і колективні зустрічі з працівниками на робочих місцях;
- прийом підлеглих у робочому кабінеті зі службових і особистих питань;
- телефонні переговори.

Нерегульований процес спілкування менеджера з підлеглими призводить до великих втрат робочого часу з обох сторін.

З метою ефективного використання часу, підтримання доброзичливих стосунків з партнерами, створення робочої атмосфери під час ділових контактів, і, основне, для підвищення їх результативності усі зустрічі, відвідування, прийоми та інші подібні заходи слід планувати, тобто передбачати необхідність або вірогідність їх проведення. Керівник повинен знати з ким, коли, де і з якою метою він передбачає зустрітися за своєю ініціативою, очікувані результати зустрічі, заходи щодо їх підготовки.

Безпосередня підготовка зустрічі або бесіди може включати: визначення її мети, підготовку плану проведення, прогноз результатів з урахуванням мети і особливостей співрозмовника (групи).

Призначаючи зустріч, плануючи участь у бесіді, керівник повинен чітко уявляти мету, якої він хоче досягти (переконання слухачів, їх інформування, 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 та аргументи. Співрозмовник може просити ресурси, наполягати на зміні умов, вимагати кадрових переміщень та ін. Чим точніше керівник уявить собі позицію опонента, тим вагомішими будуть його аргументи і авторитетнішою його позиція.

План 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.

4.2. Проведення ділових бесід в діяльності менеджера

Практика ділових відносин показує, що у вирішенні проблем, пов'язаних з міжособистісним контактом, багато що залежить від того, як партнери (співбесідники) уміють налагоджувати контакт один з одним. При всьому різноманітті форм ділового спілкування ділова бесіда є найбільш поширеною і частіше всього вживаною.

Під діловою бесідою розуміють мовне спілкування між співрозмовниками, які мають повноваження від своїх організацій для встановлення ділових відносин, вирішення ділових проблем, або вироблення конструктивного підходу до їх вирішення.

Залежно від змісту ділові бесіди можуть виконувати різні функції : обмін інформацією; формування перспективних заходів; контроль і координація певних дій; взаємне спілкування під час вирішення актуальних проблем; підтримка ділових контактів на різних рівнях; пошук; висунення нових ідей; стимулювання дій; вирішення етичних проблем, що виникли під час спілкування.

Основними етапами ділової бесіди є підготовчі заходи, початок бесіди, інформування партнерів, аргументація висунутих положень, прийняття рішення, завершення бесіди.

На початку бесіди слід встановити контакт із співрозмовником. Для цього необхідно:

- переконати його в щирості вашого бажання зрозуміти його погляд, бути уважним і об'єктивним, готовим подати йому можливу допомогу;
- виявити інтерес до співрозмовника (наприклад, можна спитати його про здоров'я, сім'ю, справи, успіхи, плани);
- в процесі ділових стосунків забезпечити взаємну довіру, повагу, відвертість і щирість.

Уміння слухати - один з критеріїв комунікабельності. Якщо виклад був непослідовним, сумбурним, нелогічним, попросіть співрозмовника або допоможіть йому сформулювати загальний висновок (прохання, скаргу). Повторіть своїми словами основні положення його доповіді. Лише переконавшись, що ви вірно зрозуміли співрозмовника, відповідайте йому.

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 обмірковування. Слід назвати співрозмовнику строк, коли буде прийнято рішення і дана відповідь.

Якщо вам вдалося переконати партнера, можна переходити до досягнення домовленості. Досягнуту домовленість треба зафіксувати. Можна запропонувати підписати підготовлений документ, можна зафіксувати і в усній формі. Головне, щоб вона прозвучала не тільки з ваших вуст. Тоді партнер буде відчувати більше відповідальності за виконання спільної домовленості.

Підсумки бесіди повинні бути зафіксовані. Дуже корисно зробити записи. Запис бесіди повинна бути лаконічна, але обов'язково фіксуються мета бесіди, питання, які обговорювались, позиції сторін, висловлені міркування, заперечення і досягнуті домовленості.

4.3. Проведення ділових переговорів.

Переговори - це засіб, взаємозв'язок між людьми, призначені для досягнення угоди, коли обидві сторони мають співпадаючі або протилежні інтереси.

Переговори призначені, в основному, для того, щоб за допомогою взаємного обміну думками (у формі різних пропозицій за рішенням поставленої на обговорення проблеми) одержати угоду, що

відповідає інтересам обох сторін і досягти результатів, які б влаштували усіх його учасників.

Успіх переговорів цілком залежить від якісної підготовки до їх проведення.

Перед початком переговорів необхідно мати їх розроблену модель:

- чітко уявляти предмет і проблему переговорів;
- розробити приблизну програму, сценарій перебігу переговорів (може бути кілька варіантів розвитку подій на переговорах);
- визначити питання, щодо яких можливі поступки, а також вищий і нижчий рівень компромісів.

У зв'язку з розмаїтістю переговорів неможливо запропонувати точну модель. Узагальнена схема проведення ділових переговорів наведена на рис. 1.

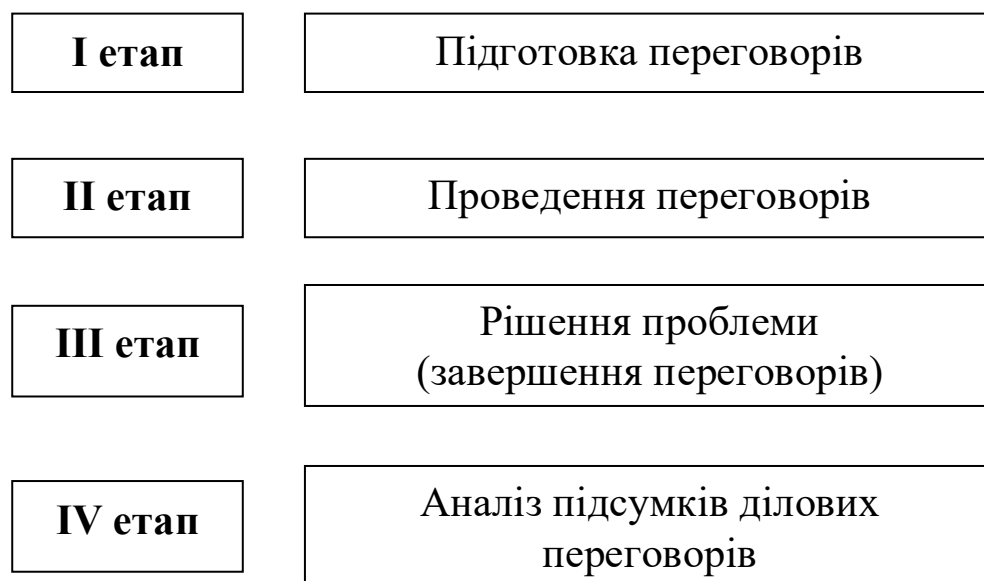


Рис. 1 Модель проведення ділових переговорів

Реалізація даної моделі можлива в тому випадку, якщо в процесі підготовки переговорів будуть вивчені наступні питання:

- мета переговорів;
- партнер по переговорах;
- предмет переговорів;
- ситуація та умови переговорів;
- присутні на переговорах;
- організація переговорів

Умови ефективності переговорів. Передумови успішності ділових переговорів стосуються як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів і умов. Насамперед, партнери по переговорах повинні виконати наступні умови:

- обидві сторони повинні мати інтерес до предмету переговорів;
- вони повинні мати достатні повноваження в прийнятті остаточних рішень (відповідне право на ведення переговорів);
- партнери повинні мати достатню компетентність, необхідні знання у відношенні предмету переговорів;
- вміти максимально повно враховувати суб'єктивні та об'єктивні інтереси іншої сторони і йти на компроміси;
- партнери по переговорах повинні у довіряти один одному.

Для забезпечення ефективності переговорів слід дотримуватися певних правил.

Основне правило полягає в тому, щоб обидві сторони прийшли до переконання, що вони щось виграли в результаті переговорів.

Саме головне на переговорах ~ це партнер. Його потрібно переконати в прийнятті пропозиції. На нього треба орієнтувати весь хід переговорів, всю аргументацію.

Переговори – це співробітництво. Будь-яке співробітництво повинно мати загальну базу, тому важливо знайти «загальний знаменник» для різних інтересів партнерів.

Рідкі переговори проходять без проблем, тому важлива схильність до компромісу.

Будь-які переговори повинні бути діалогом, тому важливо вміти вірно сформулювати питання і вміти вислухати партнера.

Позитивні результати переговорів варто розглядати як природне їхнє завершення, тому на закінчення необхідно зупинитися на змісті договору, в якому знайшли відображення усі інтереси партнерів.

Переговори вважаються завершеними, якщо їхні результати були ретельно проаналізовані, на основі чого зроблені відповідні висновки.

Техніка ведення переговорів.

До техніки ведення переговорів відноситься позиційний торг (перший метод) і метод принципівих переговорів (другий метод), або метод переговорів по суті. Позиційний торг розрізняє м'який і жорсткий підходи. Жорсткий підхід: коли позиції партнерів міцно закріплені, торг починається з сильно завищених вимог, відстоювати шляхом дрібних поступок. Такий підхід вимагає більше часу. Його мета – відстояти свою позицію з мінімальними поступками. Його принцип – «все або нічого». М'який підхід: учасники домовляються на «середніх» позиціях при найменшій конфронтації. Маючи на увазі дружні відносини між партнерами.

Метод принципівих переговорів (або переговорів по суті).

Цей метод був розроблений в Гарвардському університеті США Фішером і Юрі і описаний в книзі «Шлях до угоди, або переговори без поразки».

Суть методу: партнери не торгуються, на що може піти та чи інша сторона, а виходять із суті справи і прагнуть знайти взаємовигідні рішення, де це можливо, а там, де їх інтереси не збігаються, домагаються такого результату, який би був обґрунтований справедливими нормами; об'єктивне рішення приймається незалежно від волі тієї чи іншої сторони. Головне в таких переговорах – прийняти рішення, яке задовольняє всі сторони, засноване на партнерських взаєминах рівноправних суб'єктів. Отже, принципові переговори припускають іншу поведінку на відміну від позиційного торгу.

У другому методі переважає велика ступінь відкритості, немає спочатку завищених вимог. Щоб домогтися ефективності прийняття рішень, запрошується третя сторона – експерти, спостерігачі, посередники.

Метод принципів переговорів є жорстким підходом до розгляду суті справи (домагається прийняття ефективного рішення). У той же час передбачається взаєморозуміння між учасниками – це м'який підхід.

Метод принципів переговорів може бути зведений до реалізації чотирьох умов.

1. Зробити розмежування між учасниками переговорів і предметом переговорів. Необхідно поставити себе на місце своїх партнерів і постаратися побачити їх проблему. Не приймати свої побоювання за намір іншого боку. Ніколи не звинувачувати своїх партнерів, навіть якщо вони цього заслуговують. Рекомендується говорити про себе і уважно слухати.

2. Зосередитися на користі, а не на позиціях сторін. Щоб досягти угоди, необхідно примирити інтереси. Необхідно пояснити іншій стороні свої інтереси, в той же час прийняти інтереси іншої сторони.

3. Розробити взаємовигідні варіанти, які враховували б ваші інтереси і примиряли б неспівпадаючі інтереси. Слід пропонувати такі варіанти, щоб на тому боці було легше прийняти ваше рішення.

4. Наполягати на тому, щоб результат переговорів ґрунтувався на об'єктивній оцінці або щоб при оцінці використовувалися об'єктивні критерії: усталені ринкові ціни на світовому ринку, наявні прецеденти.

Тактика ведення переговорів.

Існують різні тактичні прийоми.

1. Догляд або ухилення від боротьби. Застосовується, коли небажано обговорення питань. У цьому випадку партнери пропонують скасувати зустріч.

2. Затягування, вичікування. Близький за змістом до першого. Пов'язаний з витягуванням у партнера найбільшої кількості відомостей, щоб, оцінивши всі умови і наявні дані, прийняти відповідне рішення.

3. «Салямі» – повільне розкриття своєї позиції. Мета цього методу – отримати максимально можливу інформацію від партнера, сформулювати пропозицію в найвигіднішому для себе вигляді, аж до затягування переговорів при нездатності вирішити проблему.

4. Пакетування (найчастіше використовується в США) – кілька пропозицій ув'язуються і пропонуються до розгляду у вигляді пакету. Пакет в рамках торгу припускає пов'язування дуже привабливих і

неприйнятних пропозицій (у пропорції приблизно 4: 1). Отже, партнер ці пропозиції найчастіше приймає.

5. Завищення вимог. В процес обговорення включаються пункти, які потім можна безболісно зняти і зажадати аналогічних кроків з боку партнера.

6. Розстановка хибних акцентів у власній позиції. Робиться це для того, щоб продемонструвати крайню зацікавленість у вирішенні будь-якого питання, яке насправді є другорядним. Знявши це питання, ви можете добитися рішення але з інших питань.

7. Ультиматум. «Або ви приймаєте наше рішення відразу, або ми йдемо з переговорів». Ризик великий, але часто виправданий.

8. Висування вимог по зростаючій. Бачачи, що партнер погоджується з пропозиціями, що виносяться, вносяться все нові пропозиції. Приклад: переговори Мальти з США з приводу розміщення військових баз.

9. Прийняття першої пропозиції партнера. Застосовується, коли є небезпека посилення партнером своїх позицій.

10. Прийом подвійного тлумачення. У підсумковий документ закладається формулювання, що містить подвійний сенс.

11. Висування вимог в останню хвилину. Перед підписанням контракту сторона висуває нові вимоги.

Поряд із зазначеними «помилками уявного проходження» недобросовісні люди застосовують логічні виверти, коли для обґрунтування своєї тези вони призводять логічно не пов'язані з обговорюваним питанням аргументи. Такими хитрощами є наступні:

1. «Аргумент до невігластва» – використання необізнаності, економічної неосвіченості або просто малодосвідченості співрозмовника і нав'язування йому думок, які не знаходять об'єктивного підтвердження.

2. «Аргумент до вигоди» – замість логічного обґрунтування обопільною загальною користю агітують за прийняття рішення, виходячи тільки з миттєвого прибутку, не піклуючись про наслідки.

3. «Аргумент до так званого здорового глузду». Часто використовується як апеляція до повсякденної свідомості замість реального обґрунтування, хоча відомо, що поняття здорового глузду досить відносно. Нерідко воно виявляється оманливим, якщо мова йде не про речі домашнього вжитку.

4. «Аргумент до сили» – замість логічного обґрунтування тези вдаються до нелогічного примусу – економічного, політичного, адміністративного, фізичного і іншим видам впливу.

5. «Аргумент до авторитету» – посилення на авторитетну особистість чи колективний авторитет замість обґрунтування конкретної тези.

6. «Аргумент до співчуття» проявляється в тих випадках, коли замість реальної оцінки конкретного вчинку або дії вдаються до таких почуттів, як жалість, співчуття, права людини і т.п.

7. «Аргумент до вірності» – замість обґрунтування тези як істинної, схиляють до прийняття в силу вірності, прихильності або поваги до даної фірми.

4.4. Організація та проведення нарад і зборів.

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 їх підготовку, Іноді керівник протягом робочого дня керівник протягом робочого дня буває на трьох-чотирьох засіданнях і нарадах.

На нарадах керівник роз'яснює свою позицію, переконує присутніх, готує до правильного сприйняття свого рішення. Коли з'являється наказ, розпорядження або вказівка, робітники, 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 людей, що рідко виступають.

Існує певна відмінність між такими формами колективної роботи, як нарада, засідання і збори.

Нарада – це форма управлінської діяльності, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників управлінського процесу. Це

одна з найдієвіших форм залучення членів трудового колективу до розв'язання встановлених перед ним завдань, управління організацією. Вона дає змогу керівнику впливати через її учасників на весь колектив підприємства.

Засідання – це форма організації роботи постійно діючого органу (комітету, колегії, ради, комісії, групи). У більшості випадків проведення засідання передбачається статутом, хоча іноді засідання може проводитися за ініціативою керівника.

Збори – це спільна присутність у певному місці людей, об'єднаних конкретною метою (збори працівників підприємства, підрозділу, членів товариства та ін.).

Слід відзначити, що у практиці управлінської діяльності переважають наради.

Наради мають як позитивні, так і негативні сторони. До позитивних сторін ділової наради належать:

- можливість оперативно та у короткий термін одержати потрібну інформацію, ознайомитися з різними точками зору на проблему і шляхи її вирішення;
- прийняття колегіальних рішень.

До негативних сторін ділової наради належать:

- їх висока вартість;
- невизначеність колективної відповідальності.

Класифікація ділових нарад:

1. За призначенням і характером проведення:

- для розробки і прийняття рішень;
- для виконання вже прийнятих рішень;
- за підсумками будь-якого рішення для оцінки його результатів;
- для рішення поточних складних виробничих завдань.

2. За цілями:

- навчальні;
- роз'яснювальні;
- проблемні;
- координаційні;
- інформаційні.

3. За ступенем підготовленості:

- заплановані, до яких належать: наради, які регулярно проводять керівники та наради з найважливіших проблем діяльності організації;

- позапланові: проводять у разі виникнення непередбачених, надзвичайних ситуацій.

4. За періодичністю: разові; регулярні; періодичні.

5. За кількістю учасників:

- наради з вузьким складом учасників (до 5 чоловік);
- розширені наради (до 20 чоловік);
- представницькі наради (понад 20 чоловік).

6. За складом учасників:

- наради з постійним складом учасників;
- наради з непостійним складом учасників;
- наради зі змішаним складом учасників;
- наради зі складом, регламентованим нормативним актом.

У роботі керівника, пов'язаній з організацією нарад, можна виділити три етапи:

- підготовка наради,
- проведення наради,
- підведення підсумків наради.

Підготовка наради включає: планування наради, підготовку доповіді і проекту рішення, підготовку документів і приміщення.

Проведення наради включає: відкриття наради, оголошення доповіді, відповіді на запитання, обговорення доповіді.

Підведення підсумків наради включає: прийняття рішення, підписання протоколу, контроль за виконанням прийнятих рішень.

Підготовка наради починається з визначення необхідності й доцільності проведення ділової наради. Під час обґрунтування необхідності наради менеджер повинен сформулювати завдання, що вимагають оптимального та своєчасного вирішення. Нарада має сенс, якщо є необхідність в обміні інформацією; виявленні думок і альтернатив; аналізі складних (нестандартних) ситуацій; ухваленні рішення щодо комплексних питань. Менеджер повинен проаналізувати всі альтернативи проведення наради:

- рішення вищого керівника;
- можливість вирішення питання по телефону;
- селекторну нараду;

- можливість об'єднання з іншими (плановими) нарадами.

І якщо після цього менеджер переконується в корисності наради, її можна проводити. В іншому випадку від наради необхідно відмовитися.

Після того, як прийнято рішення про необхідність проведення наради, визначають порядок денний і склад її учасників.

Під час підготовки порядку денного необхідно визначити:

- тему відповідної наради та зміст обговорюваних проблем;
- умови, які повинен задовольняти кінцевий результат наради, для визначення мети наради;
- хто і яку підготовчу роботу повинен проводити (доцільно створити робочу групу для формування порядку денного, проведення попередніх нарад у підрозділах).

Основні помилки, яких припускаються під час формування порядку денного:

- відсутність головної теми наради (не дозволяє забезпечити їх точне розмежування та відповідне аналітичне забезпечення);
- учасникам попередньо не роз'яснено суть обговорюваної проблеми;
- включення до порядку денного питань, різних за обсягом і змістом, у результаті чого нарада перетворюється на обговорення чи навіть на лайку між окремими її учасниками;
- збільшується кількість учасників, поставлених у позицію пасивних слухачів;
- відступ від порядку денного,
- розгляд побічних тем, що виникли стихійно, чи якої-небудь «вічної» проблеми (наприклад, питання постачання і т. п.).

Під час вирішення питання про склад учасників потрібно особливо уважно підійти до формування списку за кількісним і якісним складом. До участі в нараді необхідно залучити посадових осіб, які найбільш компетентні в обговорюваній проблемі, а ними, як показує практика, не завжди є керівники підрозділів. Що стосується кількості учасників нарад, то не слід запрошувати стільки осіб, скільки стільців у залі засідань (запрошення для масовості). Оптимальний варіант – відповідність кількості учасників наради до кількості тих, хто активно бере участь в обговоренні питання.

Основний критерій добору учасників майбутньої ділової наради – це компетентність саме в питаннях порядку денного.

Треба визначити день і час проведення. Для наради рекомендується відводити певний день тижня, що дозволяє учасникам наради правильно спланувати свій робочий час і підготуватися до неї. Найкращий день для наради – середа чи четвер, тому що тижнева крива працездатності має помітний спад у понеділок і в п'ятницю. Із теорії біоритмів відомо, що в людини протягом робочого дня спостерігаються два піки підвищеної працездатності: перший – з 11 до 12 години; другий – між 16 і 18 годинами. Оскільки будь-яка нарада порушує ритм трудової діяльності, проводити її в першій половині робочого дня (перший пік) недоцільно.

Помилки, яких найчастіше припускаються під час визначення тривалості наради:

- не регламентується тривалість наради;
- не дотримується встановлена тривалість наради;
- наради плануються занадто довгими;
- не робляться перерви;
- не обмежується час на доповіді й виступи;
- невміння коротко та ясно викладати свої думки.

Як правило, місцем проведення значної частини (більше ніж 70 %) ділових нарад є кабінет керівника організації. Однак засідання краще скликати в спеціально обладнаних для цієї мети приміщеннях.

Приміщення повинно мати гарну звукоізоляцію, нормальну температуру й відносну вологість повітря, зручні для роботи меблі, вентиляцію і т. ін.

Помилки, яких часто припускаються під час визначення місця проведення наради:

- занадто багато нарад проводиться в кабінеті начальника;
- у процесі наради ведуться телефонні переговори і навіть приймаються відвідувачі;
- приміщення для наради не обладнано відповідним чином і погано освітлено.

Підготовка учасників наради – останній етап підготовчої роботи в процедурі організації ділових нарад, коли передбачається попереднє ознайомлення всіх учасників із порядком денним, необхідними

матеріалами. Кожний повинен знати заздалегідь тематику й завдання наради.

Проведення наради

Кожен керівник повинен правильно визначити процедуру проведення наради залежно від поставленої мети. Але навіть коли її вдало сформульовано, завжди існує прихований рівень цілей, про які, як правило, не говорять, але з якими необхідно рахуватися.

Наприклад: якщо в нараді беруть участь представники відділів, інтереси кожного з них і стають прихованими цілями. Відділ реалізації проти всього, що може негативно вплинути на його діяльність із продажу продукції. Виробничий відділ прагне не допустити, щоб у відділу реалізації після наради з'явилася велика можливість диктувати йому виробничі графіки та плани тощо. Таким чином, кожен відділ вважає основним завданням збереження чи навіть збільшення своїх «завоювань»: прав, привілеїв і влади.

Приховані мотиви спонукають учасників наради до обструкціоністської тактики. Вони можуть намагатися із самого початку внести плутанину у визначення цілей наради. Інший надійний спосіб заблокувати дискусію – підняти нові, складні за своїм характером побічні питання, причому робити це повсякчас, коли нарада підходить до чіткого формулювання цілей. Іще одна руйнівна сила – вимога подібних пояснень від промовця, який із метою простоти викладу говорить узагальнено. Така тактика надає проблемі настільки складного й нерозв'язного характеру, що відразу надходить пропозиція про додаткове обговорення, а цього достатньо, щоб відкласти її в довгу шухляду.

Оптимальна тривалість спільної розумової діяльності великої кількості людей складає всього 40–45 хвилин. Через 40–60 хвилин після початку наради в його учасників послаблюється увага: починається галас, зайві рухи, розмови. Якщо й далі продовжувати нараду без перерви, то в більшості учасників настає втома. Після 30–40-хвилинної перерви в присутніх поліпшується самопочуття, відновлюється їхній нормальний стан, і обговорення проблем можна продовжити.

Після 90 хвилин роботи увага й інтерес до обговорюваних проблем зникають. Даний етап наради фахівці називають періодом негативної активності. У цей момент людина стає некерованою, до

усього ставиться знервовано й недовірливо. Рішення, прийняті в такий час, зазвичай відрізняються екстремізмом. Якщо ж нарада продовжується без перерви 2 години, то більше 90 % її учасників згодні на будь-яке рішення, аби тільки все швидше закінчилося.

Таким чином, оптимальна тривалість наради – не більш 1 години. Якщо обставини вимагають більш тривалої роботи, то після 40 хвилин засідання необхідно оголошувати 10–15-хвилинну перерву.

Усі знають, що таке регламент, але не всі його дотримуються. Якщо до початку наради її регламент не встановлено, то виникають передумови для неділової обстановки проведення наради. Особлива роль у дотриманні регламенту належить голові зборів. Однак виявляти повагу до регламенту повинен кожен учасник наради незалежно від посади, яку він обіймає.

Протокол наради – це первинний офіційний документ, на підставі якого керівник має право вимагати від співробітників виконання доручених їм завдань. Секретар зборів фіксує у протоколі найважливіші моменти: досягнення мети наради; вирішення; виконавців і терміни.

Підведення підсумків і ухвалення рішення

Завершальний етап організації та проведення наради – це ухвалення рішення й узгодження умов його реалізації. Рішення на нараді приймається всіма разом і кожним окремо. Від того, наскільки учасникові наради вдалося включити свої ідеї й коментарі в загальне рішення, залежить його ефективність.

У формулюванні рішення пояснюється: ким і в які терміни повинно бути виконано певний обсяг робіт. Визначається, у якій формі буде підведено підсумки (розсилання протоколу чи його частини (виписки з протоколу), приймається рішення про широту інформування (весь колектив чи його частину).

Рішення можуть прийматися двома шляхами:

- спеціально обрана комісія з підготовки рішення заздалегідь складає його проект. Проект зачитується. Учасники наради вносять свої корективи та приймають його за результатами голосування;

- голова зборів підводить підсумки обговорення та формулює рішення.

Після ухвалення рішення визначається особа (група осіб), що здійснює його виконання і контроль за виконанням.

4.5. Телефонні контакти.

Спілкування по телефону – невід'ємна частина професійної діяльності менеджерів. Від уміння грамотно вести діалог з невидимим співрозмовником багато в чому залежить і престиж організації, в якій вони працюють.

Завдяки йому багаторазово підвищується оперативність рішень багатьох проблем і питань, немає необхідності писати листи, телеграми, а також здійснювати поїздки в інші установи, міста для в'яснення обставин якоїсь справи. По телефону можна зробити дуже багато, а саме: провести переговори, дати розпорядження і т.ін.

Телефонні розмови краще згрупувати на певний період робочого дня і перед кожним дзвінком подумати щодо його цілі. Слід скоротити втрати часу на пошуки і набори номерів, а також дзвінки довідкового характеру, максимально використовуючи допомогу секретаря.

10 телефонних «гріхів»:

1. Неясна мета розмови.
2. Імпровізація в підготовці до розмови.
3. Несприятливий час для дзвоника.
4. Пошуки номера абонента.
5. Дзвоник без попередньої підготовки документів.
6. Попередньо не записані ключові слова.
7. Не зрозуміло мету розмови.
8. Монологи замість вислуховування з постановкою питань.
9. Не ведеться наступний запис розмов.
10. Неконкретні домовленості.

Менеджер повинен твердо відстоювати своє право самому вирішувати, яким чином використовувати телефон з максимальною користю для себе, щоб ефективно розпоряджатися своїм часом і досягати потрібних йому результатів.

Правилом має стати: відповідаю на дзвінки тільки тоді, коли я хочу, і говорю з тими, з ким я хочу. Менеджери, які ефективно керують своїм часом, незмінно керуються принципом не відповідати на вхідні дзвінки, а "повертати" їх (тобто дзвонити тоді, коли їм зручно і вони підготовлені до розмови).

4.6. Прийом працівників і контакти з підлеглими.

У діяльності керівника найбільше значення мають контакти з підлеглими, їхня ефективність багато в чому визначається станом відносин між керівником і підлеглими. Ці відносини ґрунтуються на таких принципах, дотримання яких полегшує контакти керівника, знижує рівень протистояння адміністратора і виконавця, створює передумови для об'єктивної оцінки діяльності працівника і її результатів:

Діапазон впливу на підлеглих великий. Можна виділити, наприклад, серед них такі:

- переконання (порада, рекомендація);
- спонукання (прохання, пропозиція);
- примушування (наказ).

Досвід і підготовка керівника, стиль поведінки, характер, темперамент, відносини, що склалися в колективі, і багато інших причин визначають вибір тієї чи іншої форми впливу.

Підлеглих слід орієнтувати на надання допомоги керівнику. Допомога може бути різною: поради, рекомендації, дострокове виконання завдання, розробка варіантів вирішення, не передбачених завданням, пошук додаткової інформації, аналогій (наприклад, повідомлення про те, як на іншому підприємстві вчинили в подібній ситуації, тощо), передбачення можливих наслідків.

Використання цих та інших форм залучення працівників до управління вимагає від них розуміння завдань, поставлених перед організацією (керівником), самостійного мислення, ініціативи, творчого підходу до виконуваних функцій, зацікавленого ставлення до праці і її результатів.

Керівник, у свою чергу, також допомагає підлеглому. Проте ця допомога не повинна призводити до ситуації, коли підлеглий перекладає виконання своїх функцій на керівника. Керівник підрозділу, наприклад, не повинен звертатися до керівників інших підрозділів з питань, які мають вирішувати його підлеглі. Винятки з цього правила можливі, проте їх слід уникати.

4.7. Основи взаємодії керівника та секретаря

Ефективність і культура обслуговування керівника значною мірою визначаються якістю праці секретаря.

Основу вимог до організації секретарської діяльності становлять повага до людей, уважність і чуйність до їхніх потреб, раціональне використання праці і часу працівників і громадян, підвищена відповідальність, високий професіоналізм, старанність і акуратність, постійне подолання формально-бюрократичних елементів у праці.

Виділяють два типи секретарської діяльності: здійснення повністю або значною мірою діловодного обслуговування апарату управління або великого підрозділу і виконання при цьому функцій секретаря керівника; виконання функцій тільки секретаря керівника.

Перед секретарем керівника поставлено такі завдання: всебічне сприяння економії робочого часу керівника, полегшення його праці, вивільнення керівника від виконання нетворчих, рутинних операцій; поліпшення інформаційного забезпечення керівника; створення умов, що сприяли б високопродуктивній і ефективній праці керівника; підвищення професійно-ділової кваліфікації і авторитету керівника і очолюваних ним організацій.

Основні функції секретаря, пов'язані з наданням безпосередньої допомоги керівнику, можна об'єднати в такі групи: робота з документами; контроль за станом робочого місця керівника; організація зв'язку керівника; організація приймання відвідувачів; участь у підготовці і проведенні нарад; організація робочого часу керівника; підготовка і оформлення відряджень керівника; оперативне довідково-інформаційне обслуговування керівника; виконання особистих доручень керівника; підтримування робочих контактів з підлеглими; дії в екстрених випадках.

ТЕМА 5. ФОРМУВАННЯ ЯКОСТЕЙ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА. РОЗВИТОК МЕНЕДЖЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ.

План

- 5.1. Розвиток менеджера як особистості. Поняття розвитку та саморозвитку, самовдосконалення.
- 5.2. Формування професійно-ділових якостей менеджера
- 5.3. Розвиток адміністративно-організаційних якостей
- 5.4. Розвиток особистісних та моральних якостей менеджера
- 5.5. Сутність, види, напрями розвитку менеджерського потенціалу
- 5.6. Бар'єри щодо розвитку потенціалу менеджера.
- 5.7. Творчість в роботі менеджера.

5.1. Розвиток менеджера як особистості. Поняття розвитку та саморозвитку.

Розвиток людини - процес перетворення його генетичних задатків у здібності освоєння конкретної діяльності, способів поведінки, культурної спадщини людства за допомогою інших людей і соціальних інститутів (сім'ї, освітніх установ, трудових колективів та ін.)

Саморозвиток — розумовий і фізичний розвиток людини, якого вона досягає самостійними заняттями, вправами.

Саморозвиток менеджера – це процес усвідомленого цілеспрямованого розвитку себе як керівника, який включає самостійне вдосконалення своїх знань, умінь, особових і функціональних якостей, компетенції в цілому, що забезпечують ефективність професійної діяльності.

У процесі саморозвитку поєднуються наступні складові:

- особистий розвиток (особисте зростання);
- інтелектуальний розвиток;
- професійний (кваліфікаційний) розвиток;
- підтримка фізичного стану (оздоровлення).

Професійний саморозвиток – це свідомий, цілеспрямований процес підвищення рівня своєї професійної компетентності й розвитку професійно значущих якостей відповідно до зовнішніх соціальних вимог, умов професійної діяльності та власної програми розвитку.

Саморозвиток відбувається тільки у тих осіб, які володіють необхідними якостями, головними з яких є:

- внутрішня мотивація щодо виконання професійних завдань, – досягнення високих результатів в їх вирішенні;
- здатність до саморозвитку;
- розуміння змісту і методичних основ саморозвитку.

Ефективність саморозвитку менеджера залежить і від зовнішніх чинників:

- організаційних і соціально-психологічних умов професійної діяльності (корпоративна та організаційна культура, кадрова політика);
- доступності сучасних інформаційних систем, а також підготовленості до роботи з ними;
- методичного забезпечення умов професійного розвитку.

Отже, головними умовами успішного та ефективного саморозвитку менеджера є наявність:

- внутрішньої мотивації до професійної діяльності (прагнення виконувати свої обов'язки та завдання найкращим чином, ефективно та якісно);
- здатність до саморозвитку.

Основу здатності до саморозвитку складають уміння:

- бачити свої недоліки і обмеження;
- знати свої сильні та слабкі сторони;
- аналізувати причини успіхів та невдач у власній діяльності;
- критично оцінювати результати своєї роботи, як позитивні, так і негативні.

Самовдосконалення – особисті зміни, виникнення нових поглядів, відчуттів, зміни особистості, результатом яких є розвиток власного «Я».

Головним напрямом самовдосконалення є розвиток навичок самостійного мислення, розробка власних ідей на базі власного досвіду, на основі одержуваної інформації, спілкування з іншими людьми і зворотного зв'язку.

Результативність процесу самовдосконалення розглядається з погляду мислення (наші ідеї, переконання, концепції, теорії); відчуттів (наші почуття, настрої); готовності до дій (залежно від ситуації).

5.2. Формування професійно-ділових якостей менеджера.

Менеджер – особа в організації, яка реалізує управлінську діяльність, розробляє управлінські рішення, вирішує управлінські завдання.

Менеджер – особа, яка має спеціальні професійні знання та досвід управління організаціями і найнята для ефективного управління ресурсами організації. Його робота полягає в організації та управлінні підприємством для досягнення поставлених цілей.

Основні вимоги до менеджерів можна також поділити на наступні види:

- знання: управлінські, психологічні, економічні, адміністративно-правові;
- навички: комунікативні, аналітичні, організаторські, технічні.

Не кожна людина, яка має всі зазначені риси, може стати успішним менеджером. Головною є наявність сукупності спеціальних якостей, які можна поділити на три основні групи: професійні, особистісні та ділові.

Професійні якості характеризують будь-якого грамотного фахівця, володіння ними є необхідною передумовою виконання ним обов'язків менеджера. Серед базових професійних якостей можна відзначити наступні:

- високий рівень освіти, виробничого досвіду, компетентності у відповідній професії;
- широта поглядів, ерудиція, глибоке знання як своєї, так і суміжних сфер діяльності;

- прагнення до постійного самовдосконалення, критичного сприйняття і переосмислення навколишньої дійсності;

- пошук нових форм і методів роботи, допомога іншим, їх навчання;

- вміння планувати свою роботу.

Однак керівником роблять людину не професійні або особистісні, а ділові якості.

До базових ділових якостей можна віднести наступні:

- уміння створити організацію, забезпечити її діяльність усім необхідним, ставити і розподіляти серед виконавців задачі, координувати і контролювати їх здійснення, спонукати до праці;

- енергійність, домінантність, честолюбство, прагнення до влади, особистої незалежності, лідерства, сміливість, рішучість, наполегливість, воля, вимогливість, безкомпромісність у відстоюванні своїх прав;

- контактність, комунікабельність, уміння розташувати до себе людей, переконувати в правильності своєї точки зору, повести за собою;

- цілеспрямованість, ініціативність, оперативність у вирішенні проблем, уміння швидко визначати головне і концентруватися на ньому;

- відповідальність, здатність керувати собою, своєю поведінкою, робітниками, часом, взаєминами з оточуючими;

- прагнення до перетворень, нововведень, готовність йти на ризик самому і вести за собою підлеглих.

5.3. Розвиток адміністративно-організаційних якостей.

Одними з основних якостей є **організаторські здібності**, розвитку яких сприяють методи навчання, інтерактивні освітні технології, ігрові технології, кейс-технології, спрямовані на вміння логічно викладати свої думки, вміння особисто виступати і приймати відповідальні рішення у невизначених ситуаціях та звичайно досвід, здобутий у ході роботи. Велику роль відіграє використання в освітньому процесі евристичних і творчих методів навчання.

Формування організаторських умінь у менеджерів являє собою складний процес, який передбачає врахування факторів, що впливають на його ефективність, а також побудову діяльності відповідно до його структури. Цьому в найбільшій мірі сприяє:

- активна участь у семінарах, лекціях;
- заняття позааудиторною роботою (секції, гуртки) або додаткова робота за спеціальністю;
- волонтерська та проектна спрямованість діяльності в процесі освіти;
- поєднання навчання з роботою, що розширює можливості студента для – реалізації творчого потенціалу, розвитку комунікативних умінь.

5.4. Розвиток особистісних та моральних якостей менеджера.

Особистісні якості менеджерів полягають в наявності бажання в повазі. Володіння позитивними особистісними якостями є передумовою успішного керівництва. До них належать:

- фізичне та психологічне здоров'я;
- високий рівень внутрішньої культури;
- чуйність, дбайливість, доброзичливе відношення до людей;
- оптимізм, впевненість у собі.

Серед загальної сукупності особистісних якостей менеджера суттєву роль відіграють вольові якості. Навіть за наявності високого рівня професіоналізму та компетентності, менеджер не завжди може вміло та продуктивно керувати колективом, головним чином через відсутність належних вольових якостей.

Досить часто в професійній діяльності менеджер може стикатися з непередбачуваними та неконтрольованими обставинами, які вимагають від керівника самоконтролю, вміння опановувати себе, зберігати спокій.

Важливе значення для менеджера має така особистісна риса, як впевненість у собі, пов'язана з наявністю у людини чіткої цілі і здатності до рішучих дій для її досягнення. З метою розвитку даної якості доцільно: уникати негативних емоцій в процесі ділового спілкування, чітко висловлювати свої думки, триматися дружньо і

привітно, бути наполегливим і рішучим у досягненні поставлених цілей, не боятися помилок.

Досить важливими для менеджера є моральні якості.

Значення моральних рис, репутації менеджера зростає в умовах корупції та розвитку тіньової економіки в суспільстві.

Базовими моральними якостями менеджера є наступні:

- чесність та порядність, правдивість і щирість, скромність та простота;

- принциповість, розвинене почуття відповідальності, вимогливість до себе та інших;

- справедливість, доброзичливість, неупередженість та повага у стосунках з підлеглими, здатність створювати у колективі настрій, який сприяє продуктивній діяльності;

- знання людської психології та індивідуальний підхід до підлеглих з урахуванням їхніх особистісних параметрів: характеру, темпераменту, ціннісних орієнтирів, здатність спрацьовуватися з людьми і знання методів ефективного впливу на них;

- готовність до налагодження контактів з підлеглими, прагнення до захисту їхніх законних інтересів, турбота про їхні повсякденні потреби;

- здатність до співпереживання, ідентифікації (уміння подумки поставити себе на місце іншої людини і подивитися на проблему з її позицій);

- доброта, тактовність, визнання успіхів інших;

- об'єктивність, адекватне сприйняття критики;

- терпимість та ввічливість, розсудливість та врівноваженість;

- комунікабельність, уміння слухати та чути;

- розвинене почуття гумору;

- почуття особистої відповідальності, надійність.

Менеджер має бути тонким психологом, який відкриває у працівників внутрішні сили і здібності, про які ті, можливо, і самі не підозрювали; застерігає від помилок, підтримує. У роботі йому заважатиме надмірна емоційність, яка впливає на хід прийняття рішень та їх виконання.

Важливою для менеджера є властивість саморефлексії, тобто потреба і вміння самопізнання.

5.5. Сутність, види, напрями розвитку менеджерського потенціалу.

Термін «потенціал» у широкому сенсі означає джерело можливостей, засобів, які можуть бути приведені в дію, використані для вирішення будь-якого завдання або досягнення певної мети; можливості окремої особи, суспільства, держави в певній області.

Потенціал – це ступінь потужності або сукупність засобів, джерела, що є в наявності для мобілізації, досягнення певної мети, здійснення плану, рішення будь-якої задачі, можливості окремої особи.

Потенціал менеджера – це знання та вміння (мистецтво) виконувати професійно роботу у сфері менеджменту.

В процесі формування та реалізації потенціалу особлива увага повинна приділятися морально-психологічним якостям, управлінським здібностям, емоційно-вольовим якостям, пізнавальним і інтелектуальним якостям, рівню професійної компетенції.

Кажучи про потенціал керівника, про його здатність в перспективі вирішувати складні управлінські задачі, в першу чергу необхідно оцінити рівень розвитку його управлінських компетенцій.

В умовах економіки, заснованої на знаннях, можна виділити чотири рівні професійної компетенції фахівців:

1. «золоті комірці» («higher-level»), які здатні генерувати і реалізовувати нові ідеї та знання, що системно реінвестують у свій потенціал;

2. «білі комірці» – фахівці-спеціалісти здатні до адаптації нових підходів та використання наявних ідей і розробки варіантів творчого застосування вживання старих устояних моделей до нового інформаційного капіталу;

3. «сині комірці» – типові фахівці-спеціалісти, які володіють стандартними методичними підходами і здатні до реалізації заданої програми типових професійних дій;

4. «чорні комірці» («low-level») – недостатньо кваліфіковані спеціалісти здатні лише до підконтрольних фрагментарних дій.

5.6. Бар'єри щодо розвитку потенціалу менеджера.

Бар'єрами на шляху розвитку потенціалу менеджеру в основному є суб'єктивні обмежувачі можливостей особи, які перешкоджають ефективному керівництву колективом. До них відносяться:

1. Недолік власних ідей, розмиті особисті цінності.
2. Низька здатність формувати колектив, тобто невміння створити в колективі дружню, довірчу і творчу обстановку.
3. Відсутність організаторського чуття.
4. Недолік творчого підходу.
5. Зупинений саморозвиток.
6. Низький рівень культури праці.
7. Невміння впливати на людей.

На жаль, сучасні менеджери в своїй більшості не відповідають сучасним вимогам господарювання для успішної діяльності організації. Це говорить про недостатній рівень їх мотивації до підвищення кваліфікації, а деколи і про слабку професійну підготовку і невміння бути працездатним, відсутність чіткої логіки щодо подальшого розвитку своєї кар'єри, невміння реалізовувати свій потенціал та подальше самовдосконалення себе не тільки як професіонала а й як особистості.

5.7. Творчість в роботі менеджера.

Найважливішим джерелом конкурентних переваг менеджера в сучасних умовах стає якісно нова роль творчого працівника, який об'єднує інтелектуальний капітал та розробника нових інформаційних продуктів (технологій). Креативний характер найбільш прогресивних форм орієнтує на організацію діяльності не на основі наказів керівника, а на основі внутрішньої узгодженості орієнтирів і прагнень співробітників.

Талант менеджера полягає в тому, щоб в нетипових ситуаціях уміти ухвалювати нестандартні рішення при мінімальній трудомісткості. Однак, для управління не досить передбачення і усвідомлення. Потрібні ще знання.

На думку науковців, управління називають мистецтвом саме тому, що воно ґрунтується не лише на грубому емпіризмі, а й на досягненнях науки.

У сучасному розумінні управлінське мистецтво – це систематизовані теоретичні узагальнення про кращі зразки (еталони), прийоми, методи та засоби успішної керівної діяльності, розвинуте вміння, з одного боку, ефективно використовувати теоретичні знання, а з іншого – діяти в тих ситуаціях, для яких наука управління ще не виробила необхідних рекомендацій.

Мистецтво управління комплексно характеризує творчу управлінську діяльність, яка показує роль індивідуальних якостей менеджера та стиль його роботи в досягненні поставлених цілей. Тут найбільшого значення набувають розвинена інтуїція, досвід творчої діяльності, висока освіченість, професіоналізм, комунікабельність, відповідний тип мислення, рішучість, ініціативність. Мистецтво управління також проявляється у стилі роботи менеджера, спілкуванні його з людьми, у здібностях до неформального впливу на підлеглих. Саме мистецтво управління визначає співвідношення формального і неформального управління, формування авторитету менеджера і прояв його лідерських якостей.

Крім того, мистецтво управління проявляється також у методах і прийомах розробки управлінських рішень, підходах до оцінки, аналізу проблем вибору і обґрунтування кращого варіанту рішення серед можливих альтернатив.

Отже, мистецтво управління – це сплав освіти, досвіду й індивідуальності творчої особистості

ТЕМА 6. ДОКУМЕНТАЦІЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

План

- 6.1. Роль та місце документальної інформації в управлінні
- 6.2. Система документації та її класифікація
- 6.3. Сучасні вимоги до оформлення службових документів.
- 6.4. Складання та оформлення службових документів.

6.1. Роль та місце документальної інформації в управлінні

З точки зору технології, управління підприємством є процесом отримання, опрацювання інформації, прийняття рішення та доведення його до виконавця (передача інформації).

Найбільш важливою частиною управління є прийняття рішення. Для вироблення правильного рішення необхідна повна, оперативна й достовірна інформація. Повноту інформації характеризує її обсяг, який має бути достатнім для прийняття рішень. Інформація має бути оперативною, тобто такою, щоб за час її передачі та опрацювання стан справ не змінився.

На робоче місце керівника підприємства чи виконавця інформація має надходити у формі, що полегшує її сприйняття та опрацювання.

Інформація – це відомості про оточуюче середовище, процеси, які в ньому відбуваються і сприймаються людиною чи спеціальними технічними засобами.

Документи розглядають як засіб закріплення на різних носіях інформації про явища, події реальної дійсності або розумової діяльності.

Управлінський документ – це документ, який містить відомості організаційного, розпорядчого або повідомного характеру, який створюється в цілях управління і відповідним чином оформлюється на папері або іншому носії.

В управлінській діяльності використовують головним чином текстові документи, інформація у яких зафіксована будь-яким письмовим способом – рукописним, машинописним, типографським.

Сукупність документів, оформлених згідно з певними правилами, називають управлінською документацією.

Управлінська документація – це система документації, що забезпечує управлінські процеси в суспільстві, на підприємстві, в організації та установі.

У процесі адміністративної та господарської діяльності підприємств виникає необхідність у складанні низки документів. Робота з документами займає від 45 до 70 % робочого часу керівників та спеціалістів підприємств.

Діловодство – це діяльність, яка охоплює питання документування та роботи з документами при виконанні управлінських функцій і включає всі види робіт по оформленню, виготовленню документів, опрацювання вхідних та вихідних документів, контролю за їх виконанням.

До діловодства відносять документування процесу управління, документаційне забезпечення, роботу з готовими документами, які створені в даній установі або отримані ззовні.

Документування – сам процес створення документів тобто їх підготовка, складання, оформлення та виготовлення.

Документообіг – це рух документів в установі від моменту створення або від одержання зі сторони до моменту передачі на зберігання до архіву.

Діловодство в організації встановлює загальні правила документування управлінської діяльності у структурних підрозділах і регламентує порядок роботи з документами з моменту їх створення або надходження до відправлення або передачі до архіву.

Основною функцією діловодства підрозділів і працівників є організація раціонального документообігу, що передбачає організацію руху документів з моменту їх одержання або створення до завершення виконання або відправлення. Правильна організація документообігу сприяє оперативному проходженню документів в апараті управління, позитивно впливає на управлінський процес у цілому.

Основними вимогами до раціональної організації документообігу у підприємствах є:

- прямоточність руху потоків документів, що передбачає прямий шлях проходження документації до одержувача;
- виконання принципу одноразового перебування документа в одному структурному підрозділі або в одного виконавця;
- дотримання принципу паралельності - в разі потреби одночасної роботи з документом кількох структурних підрозділів або виконавців його необхідно копіювати.

Під час розробки раціонального документообігу складають схеми руху основних груп і видів документів. Це дає змогу визначити раціональні маршрути і етапи опрацювання документів, уніфікувати шляхи руху, порядок опрацювання їх і на цій основі - доцільний порядок роботи з документами.

З метою розподілу документів між виконавцями, підрозділами та їхніми керівниками на підприємствах запроваджено попередній розгляд документів, у ході якого необхідно: розподіляти документи між керівниками, начальниками структурних підрозділів і виконавцями з урахуванням основних критеріїв оцінки їх змісту і забезпечення апарату управління необхідною і достатньою інформацією; визначати конкретних виконавців документів, керуючись розподілом обов'язків, посадовими інструкціями, інструкціями з діловодства, практики, що склалася, та ін.; перешкоджати надходженню в апарат управління документів, виконання яких не є його прерогативою; визначати потребу у реєстрації документів.

У зв'язку із швидким зростанням обсягу інформації, яка використовується в управлінні, значення діловодства суттєво підвищується. Це потребує його систематичного удосконалення, підвищення рівня знань та кваліфікації управлінських працівників в галузі документування та документаційного забезпечення обслуговування процесу управління.

Значну роль в справі упорядкування роботи з документами, оптимізації документаційних процесів у масштабі країни відіграє Єдина державна система діловодства (ЄДСД). Це науково упорядкований комплекс правил, нормативів та рекомендацій по веденню діловодства починаючи з надходження або створення документа до здачі його в архів.

Документальне забезпечення — комплекс операцій з готовими документами (рис. 1).

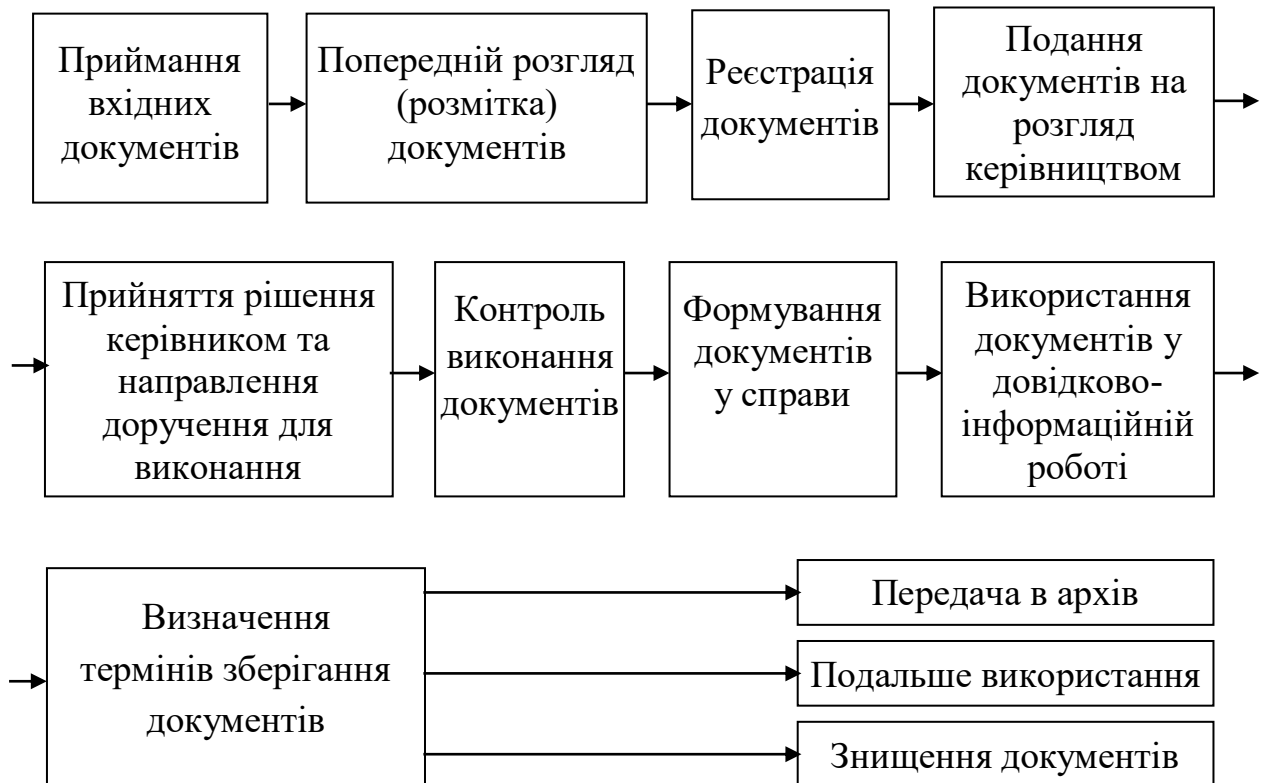


Рис. 1 Документальне забезпечення на підприємстві

6.2. Система документації та її класифікація

Класифікація документів — це поділ документів на класи за найбільш загальними ознаками подібності або відмінності та формування на цій основі справ. Метою класифікації документів є підвищення оперативності роботи апарату управління і відповідальності виконавців

Значення класифікації документів полягає у:

- забезпеченні їх швидкого пошуку в поточному діловодстві;
- підвищенні оперативності роботи з документами.

Перш за все виділяють різні системи документації та документування.

Система документації це сукупність документів, взаємопов'язаних між собою, що взаємодіють та створюють цілісні утворення із певними формами.

Найчисельнішою є система управлінських (адміністративних, загальних) документів. Специфіку різних сфер діяльності суспільства відтворюють специфічні (галузеві) документаційні системи, як-то банківська, дипломатична, зовнішньоекономічна, юридична тощо.

Документи, які використовують в управлінській діяльності, класифікують за багатьма ознаками.

Класифікацію документів за ознаками наведено в табл. 1.

Сукупність дій, що здійснюються органами управління по створенню і використанню документів, називається документуванням управлінської діяльності.

Організаційно-розпорядча документація – це управлінська документація, що служить засобом здійснення організації та регулювання процесів управління.

Всі документи, що входять в систему ОРД, умовно можна розділити на п'ять груп:

- організаційні (положення, статuti, інструкції, правила);
- розпорядчі (постанови, рішення, розпорядження, накази з загальних питань, вказівки);
- довідково-інформаційні (довідки, протоколи, огляди, акти, доповідні та пояснювальні записки, службові листи, відгуки, доповіді, звіти, плани робіт, договори, телеграми, телефонограми та ін.);
- з кадрових питань (заяви, накази, особові листки, трудові книжки, особисті картки, характеристики та ін.);
- особисті офіційні документи (пропозиції, заяви і скарги громадян, автобіографії, розписки, доручення особисті і т.п.).

Застосування стандартів на ОРД для організацій, установ і підприємств країни стало свого роду підготовкою до уніфікації систем документації, які використовуються в управлінні, новим кроком до більш раціонального застосування електронно-обчислювальної і організаційної техніки в обробці документальної інформації. А це має позитивно позначитися на подальшому підвищенні ефективності діяльності апарату управління.

Класифікація документів

Класифікаційні ознаки	Групи документів
За видом носія	Паперові На фото -, кіноплівці, на відеоплівці. На магнітних (оптичних) носіях. На екрані
За технікою відтворення	Рукописні Друковані Фото -, кінодокументи Звукові (аудіовізуальні)
За походженням	Офіційні Особисті
За видами діяльності	Організаційно-розпорядчі Фінансово-розрахункові З постачання та збуту З особового складу
За місцем складання	Внутрішні Зовнішні
За формою	Індивідуальні Стандартні, типові Трафаретні
За ступенем гласності	Звичайні Для службового користування Секретні
За стадіями створення	Оригінали Чернетки Копії (виписки, дублікат)
За кількістю питань	Прості Складні
За терміном виконання	Термінові Нетермінові
За терміном зберігання	Постійного зберігання Тривалого зберігання Тимчасового зберігання

6.3. Сучасні вимоги до оформлення службових документів.

Важливе місце в діловодстві посідають правила оформлення документів.

Вимоги до оформлення документів, викладені в державному стандарті «Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації». Цей стандарт установлює: склад реквізитів документів; вимоги до змісту і розташовування реквізитів документів; вимоги до бланків та оформлювання документів; вимоги до документів, що їх виготовляють за допомогою друкувальних засобів.

Для оформлення організаційно розпорядчих документів використовують спеціальні бланки.

Бланк – це стандартний аркуш паперу з відтвореною на ньому постійною інформацією і місцем для змінної інформації.

Більшість організаційно-розпорядчих документів оформлюють на бланках.

На чистих аркушах паперу можна складати другорядні документи, які не виходять за межі підприємства.

Застосування бланків прискорює фіксування і сприйняття інформації, скорочує трудомісткість робіт з документування, створює умови для використання технічних засобів обробки документів, підвищує культуру роботи з ними.

Для виготовлення бланків організаційно-розпорядчих документів як основні треба використовувати два формати паперу – А4 (210 х 297 мм) і А5 (210 х 148 мм). Дозволено використовувати бланки форматів А3 (297 х 420 мм) і А6 (105 х 148 мм).

Бланки документів повинні мати такі береги, мм:

- 30 – лівий,
- 10 – правий,
- 20 – верхній та нижній.

Текст документів, надрукованих на папері формату А4, рекомендується друкувати через 1,5 міжрядкових інтервали, а формату А5 – через 1 – 1,5 міжрядкових інтервали.

Текст документа складають державною (українською) мовою.

Для листування з постійними закордонними кореспондентами можна виготовляти бланки двома мовами: ліворуч – українською, праворуч – іноземною.

Бланки документів проектують відповідно до додатка А, де у схемах, відповідно до ДСТУ 4163–2003, позначено зафіксовані межі зон розташування реквізитів. Кожна зона призначена для розташування певних реквізитів.

Можна використовувати два варіанти розташованості реквізитів – кутовий і поздовжній.

Встановлюють такі види бланків документів (приклади оформлювання документів наведено у додатку Б):

- загальний бланк для створення різних видів документів (без зазначення у бланку назви виду документа), крім листа;
- бланк листа;
- бланк конкретного виду документа (із зазначенням у бланку назви виду документа).

На основі загального бланка організації розробляють бланки структурного підрозділу або бланки посадової особи у тому разі, якщо керівник підрозділу чи посадова особа має право підписувати документи.

При складанні і оформленні документів використовують реквізити.

Реквізит – елемент офіційного документа, наприклад, дата, адресат, індекс, підпис та ін.

Реквізити бувають:

- постійні;
- змінні.

Постійні реквізити (Державний герб України, емблема, назви міністерства, відомства, підприємства, установи або організації) наносять, коли виготовляють уніфіковану форму чи бланк документа.

Змінні реквізити (адреса, індекс, дата, текст, підпис та ін.) записують у бланк в процесі його заповнення, тобто при складанні та оформленні документу.

Реквізити «Назва організації вищого рівня», «Назва організації», «Назва структурного підрозділу», «Довідкові дані про

організацію» та «Назва виду документа», а також обмежувальні позначки для реквізитів «Дата документа», «Реєстраційний індекс документа», «Посилання на реєстраційний індекс і дату документа, на який дають відповідь» у межах відповідних зон потрібно розмістити одним із способів:

– зцентрованим, при якому початок та кінець кожного рядка реквізиту однаково віддалені від меж лівого і правого берегів;

– прапоровим, при якому кожний рядок реквізиту починається від межі лівого берега.

Реквізити документа відокремлюють один від одного півтора – трьома міжрядковими інтервалами.

Максимальна довжина рядка багаторядкових реквізитів – 73 мм (28 друкованих знаків).

Реквізити документа (крім тексту), які складаються з кількох рядків, друкують через один міжрядковий інтервал. Складові частини реквізитів «Адресат», «Гриф затвердження», «Гриф погодження» відокремлюють один від одного 1,5 – 2 міжрядковими інтервалами.

Приклад

	ПОГОДЖЕНО
1,5	
1	Голова Держкомітету
	статистики України
1,5	
	Підпис Ініціали, прізвище
1,5	
	Дата

Оформлюючи документи, слід дотримуватися таких відступів від межі лівого берега:

– 12,5 мм – для початку абзаців у тексті;

– 92 мм – для реквізиту «Адресат»;

– 104 мм – для реквізитів «Гриф обмеження доступу до документа» та «Гриф затвердження документа»;

– 125 мм – для розшифрування особистого підпису в реквізиті «Підпис».

– не роблять відступ від межі лівого берега для реквізитів Дата документа, Текст (без абзаців), Відмітка про наявність додатків, Прізвище виконавця і номер його телефону, Відмітка про виконання документа, назви посади у реквізитах Підпис та Гриф погодження, засвідчувального напису Згідно з оригіналом, а також слів НАКАЗУЮ, ПРОПОНУЮ, СЛУХАЛИ, ВИСТУПИЛИ, ВИРІШИЛИ тощо.

Тексти документів постійного зберігання друкують на одному боці аркуша. Документи зі строком зберігання до 5 років можна друкувати на лицьовому і зворотному боці аркуша.

Оформлюючи документи на двох і більше сторінках, друга та подальші сторінки мають бути пронумеровані.

Номери сторінок ставлять посередині верхнього берега аркуша арабськими цифрами без слова «сторінка» та розділових знаків.

Сукупність розміщених у встановленій послідовності реквізитів документа називається його **формуляром**.

Готуючи та оформлюючи документи, використовують такі реквізити:

- 01 - зображення Державного Герба України;
- 02 - зображення емблеми організації або товарного знака;
- 03 - зображення нагород;
- 04 - код організації;
- 05 - код форми документа;
- 06 - назва організації вищого рівня;
- 07 - назва організації;
- 08 - назва структурного підрозділу організації;
- 09 - довідкові дані про організацію;
- 10 - назва виду документа;
- 11 - дата документа;
- 12 - реєстраційний індекс документа;
- 13 - посилання на реєстраційний індекс і дату документа, на який дають відповідь;

- 14 - місце складення або видання документа;
- 15 - гриф обмеження доступу до документа;
- 16 – адресат;
- 17 - гриф затвердження документа;
- 18 – резолюція;
- 19 - заголовок до тексту документа;
- 20 - відмітка про контроль;
- 21 - текст документа;
- 22 - відмітка про наявність додатків;
- 23 – підпис;
- 24 - гриф погодження документа;
- 25 - візи документа;
- 26 - відбиток печатки;
- 27 - відмітка про засвідчення копії;
- 28 - прізвище виконавця і номер його телефону;
- 29 - відмітка про виконання документа і направлення його до справи;
- 30 - відмітка про наявність документа в електронній формі;
- 31 - відмітка про надійдення документа до організації;
- 32 - запис про державну реєстрацію.

6.4. Складання та оформлення службових документів.

Розглянемо правила оформлення реквізитів, які наносять на документи, виготовлені безпосередньо керівником рукописним або друкарським способом, за допомогою комп'ютера.

Назва виду документа (реквізит 10) має відповідати назвам, встановленим діючими нормативними актами. Цей реквізит позначають тільки на загальному бланку.

Поширеною помилкою при оформленні зазначеного реквізиту є застосування різних словосполучень, наприклад, «Наказ по міністерству», «Наказ міністерства», «Наказ міністра», «Розпорядження заступника директора з виробництва» та ін. На місці бланку, передбаченому стандартом, слід зазначати у називному відмінку назву виду документа, яку друкують великими літерами (НАКАЗ, РОЗПОРЯДЖЕННЯ, ВКАЗІВКА) незалежно від того, хто його підписав - керівник або інша уповноважена посадова особа. Назва виду документа має відповідати діючому класифікатору

управлінських документів. Назву посади вказують відповідно до реквізиту «підпис».

Заголовок до тексту документа (реквізит 19).

Реквізит відображає головну ідею документа і має бути лаконічним, точним, містити короткий виклад змістового аспекту тексту. Заголовок відповідає на питання «про що?», «кого?», «чого?». Якщо заголовок перевищує 150 друкованих знаків (5 рядків), його дозволено продовжувати до межі правого берега. Крапку в кінці заголовка не ставлять.

Приклади

Про зміни у штатному розписі

Посадова інструкція секретаря-референта

Протокол засідання науково-технічної ради

Текст документа, надрукованого на папері формату А5, дозволено подавати без заголовка.

Дата (реквізит 11) - один з обов'язкових реквізитів, що забезпечують юридичну силу документа. Датою наказу, листа, довідки, доповідної або пояснювальної записки, заяви, вказівки, розпорядження є дата підписання їх; постанови і рішення - дата прийняття їх колегіальним органом; статуту, звіту, інструкції, плану - дата затвердження; акта, протоколу – дата зафіксованої у ньому події, яка, як правило, збігається з датою складання цих документів.

За ДСТУ 4163–2003 елементи дати наводять арабськими цифрами в один рядок у послідовності: число, місяць, рік. Рік, починаючи з 2000 року, зазначають повністю (до 2000 р. – двома останніми цифрами).

Дату дозволяється також оформляти у такій послідовності: рік, місяць, число.

Приклад

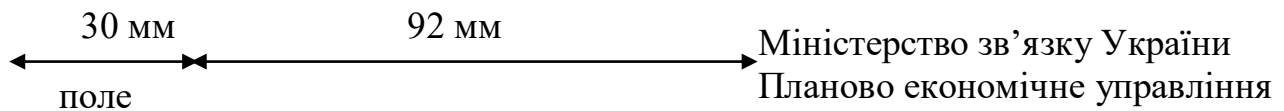
15.01.2017; 2017.01.15; 25.09.98.

У нормативно-правових актах і фінансових документах застосовують словесно-цифровий спосіб оформлення дати, наприклад: 29 січня 2007 року.

Дату документа ставлять нижче назви документа поряд із реєстраційним індексом на спеціально відведеному місці на бланку. Якщо документ складений не на бланку, то дату ставлять під текстом зліва.

Адресат (реквізит 16). Адресатом документа може бути організація, її структурний підрозділ, конкретна посадова або приватна особа.

Як правило, документ адресують підприємству або в його структурний підрозділ без зазначення посад і прізвищ, наприклад:



Назви установи і підрозділу зазначають у називному відмінку, посаду і прізвище - у давальному.

Якщо документ адресують керівнику організації або його заступнику, то назва організації входить до складу назви посади адресату, наприклад:

Директору заводу «Маяк»
Петренко В. Д.

У ряді випадків допускається узагальнена назва адресата:

Директорам шкіл,
завідуючим дитячими садками

До складу реквізиту «адресат» може входити поштова адреса, її елементи зазначають згідно з поштовими правилами.

При оформленні реквізиту «адресат» можна використовувати загальноприйняті скорочення назв посад керівників (заст., зав.), а також назв організацій (НДІ «Укргаз» та ін.).

Підпис (реквізит 23) – обов'язковий реквізит більшості документів, який засвідчує його законність та відповідальність особи за зміст і наслідки дії.

Підпис складається з назви посади особи, яка підписує документ (повної, якщо документ надруковано не на бланку, скороченої – на документі, надрукованому на бланку), особистого підпису, ініціалів і прізвища.

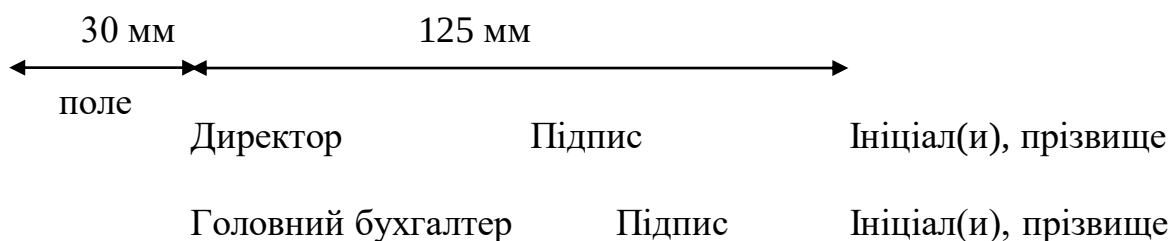
Підпис розміщують під текстом документа або під відміткою про наявність додатків, дотримуючись таких відступів від межі лівого берега документа: назва посади – без відступу; розшифровка підпису – через 125 мм.

Розшифрування підпису друкують на рівні останнього рядка назви посади.

Якщо документ оформлено на двох і більше сторінках, то підпис розміщують на останньому аркуші.

Якщо документ підписують кілька осіб, то їхні підписи розташовують один під одним відповідно до підпорядкованості посадових осіб.

Приклад



Якщо документ підписують кілька осіб однакових посад, то їхні підписи розташовують на одному рівні.

Приклад

Заступник Міністра юстиції України		Заступник Міністра фінансів України	
Підпис	Ініціал(и), прізвище	Підпис	Ініціал(и), прізвище

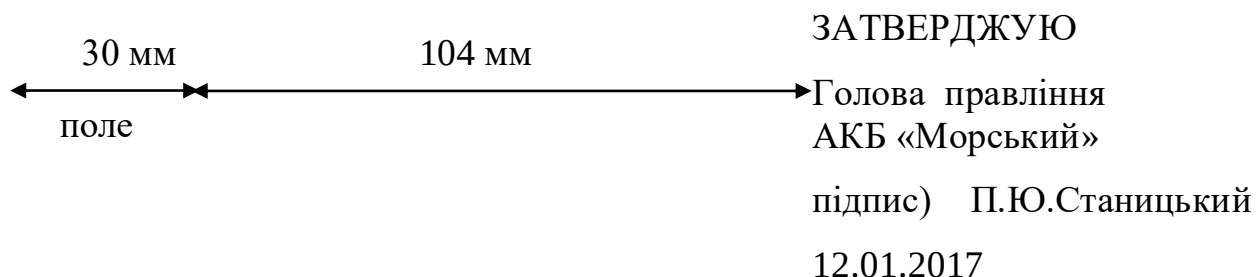
У разі відсутності посадової особи, підпис якої зазначено в документі, документ підписує особа, яка виконує її обов'язки, або її заступник. У цьому випадку обов'язково зазначають посаду і прізвище особи, яка підписала документ, наприклад: Виконувач обов'язків, Заступник.

Підписувати документ із прийменником «за» або ставити правобіжну похилу риску перед назвою посади **не дозволяється**.

Гриф затвердження документа (реквізит 17).

Документ може затверджуватися відповідними органами або посадовими особами, компетенцією яких є розв'язання питань, що викладені у документі після його підписання і потребують затвердження або ж видання відповідного розпорядчого документа.

Якщо затвердження документа відбувається посадовою особою, гриф затвердження складається зі слова ЗАТВЕРДЖУЮ (без лапок), назви посади особи, що затверджує документ (включаючи назву організації, якщо вона не входить до складу реквізитів бланку), особистий підпис і розшифрування його, дату затвердження.



Якщо документ затверджено постановою, рішенням, наказом, протоколом, то гриф затвердження складається зі слова ЗАТВЕРДЖЕНО (без лапок), назви, дати і номера затверджувального документа у називному відмінку.

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Держкомархіву
України
16.05.2016 № 40

Гриф затвердження розміщують у правому верхньому куті першого аркуша документа.

У разі затвердження документа кількома посадовими особами їхні грифи затвердження розташовують на одному рівні.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Заступник Міністра економіки
України
Підпис М.І. Лук'яненко
05.06.2016

ЗАТВЕРДЖУЮ

Заступник Міністра фінансів
України
Підпис В.І. Саленко
05.06.2016

Гриф погодження документа (реквізит 24) фіксує згоду іншого підприємства, установи чи організації, структурного підрозділу або навіть посадової особи, що не є автором документа, з його змістом.

Погодження документа здійснюється у разі потреби в оцінці доцільності видання документа, його обґрунтованості та встановлення відповідності законодавству. Як правило, документ погоджують на стадії проекту.

Гриф погодження розміщують нижче реквізиту «Підпис» без відступу від межі лівого берега. Він складається з таких елементів: слово ПОГОДЖЕНО (без лапок); назви посади особи, яка погоджує документ (разом із назвою організації), особистого підпису, ініціалів і прізвища, дати погодження. Наприклад:

ПОГОДЖЕНО

Заступник голови правління
НАСК «Атлантида»
(підпис) О.М. Ковальський
12.01.2017

Якщо погодження проекту документа здійснює колегіальний орган, то гриф погодження оформляють таким чином:

ПОГОДЖЕНО

Протокол засідання Вищої
атестаційної комісії України
09.01.2017 №1

Якщо проект документа необхідно погодити з кількома підприємствами, установами, організаціями, складають «Аркуш погодження», про що роблять відмітку в самому документі на місці грифа погодження: «Аркуш погодження додається».

Візи документа (реквізит 25)

Віза – реквізит, близький за змістом і призначенням до грифа погодження, підвищує якість внутрішнього документа шляхом компетентного оцінювання, редакції відповідними службовими особами.

Візою оформлюють внутрішнє погодження документа. Віза складається з назви посади, особистого підпису, ініціалів і прізвища особи, яка візує документ, дати візування. Візу розташовують нижче реквізиту «Підпис». У разі якщо на лицьовому боці аркуша не вистачає місця для візи, то її дозволяється проставити на зворотному боці останнього аркуша документа.

Начальник юридичного відділу
(підпис) А.Д. Цаплієнко
16.01.2017

Резолюція (реквізит 18) — це напис на документі, зроблений керівником підприємства, установи чи організації, що містить вказівки щодо виконання документа. Резолюція складається з таких елементів: прізвище виконавця (виконавців) у давальному відмінку, зміст доручення, термін виконання, особистий підпис керівника, дата:

Начальникові відділу маркетингу
Іванченку М. С.
Підготувати проект контракту до 29.01.2017
до 26.01.2017
(підпис)
12.01.2017

Коли доручення дається кільком посадовим особам, то головним виконавцем вважається особа, зазначена у дорученні першою, якщо в документі не обумовлено інше.

Резолюція має проставлятися безпосередньо на документі, нижче реквізиту «Адресат», паралельно до основного тексту. Якщо місця для резолюції недостатньо, її можна проставити на вільному від тексту місці у верхній частині лицьового боку першого аркуша документа, але не на призначеному для підшивання березі документа. Написання резолюції на окремих аркушах або спеціальних бланках допускається у разі, коли документ підлягає поверненню або

деталізується порядок виконання документа та уточнюються виконавці.

Текст документа (реквізит 21)

Текст – це головний елемент документа, тому підготовка текстової частини – одна із найважливіших операцій в документуванні і діловодстві.

Текст будь-якого документа складається з таких логічних елементів (частин): вступ; доказ; закінчення.

У вступі адресат готується до сприйняття теми (зазначається привід укладання документа, викладається історія питання та ін.).

У доказі викладається суть питання (докази, пояснення, міркування, що супроводжуються цифровими розрахунками та посиланнями на законодавчі акти).

У закінченні формулюється мета, заради якої складено документ. Закінчення може бути активним чи пасивним.

Залежно від змісту документа застосовують прямий або зворотній порядок розташування логічних елементів тексту

Тексти розпорядчих документів складаються з двох частин. У першій (констатуюча частина) зазначається підстава або обґрунтування для складання документа, в другій (розпорядча частина) – висновки, пропозиції, рішення, розпорядження або прохання.

В окремих випадках текст документа може містити лише одну резолютивну частину, наприклад: наказ – розпорядчу частину без констатуючої, лист – прохання без пояснення.

Текст документів, надрукованих на папері формату А4, рекомендується друкувати через півтора міжрядкових інтервали, а формату А5 – через один – півтора міжрядкових інтервали.

Текст документа має бути викладений стисло, грамотно, зрозуміло, без повторів та вживання слів і зворотів, які не несуть змістового навантаження. Довільне скорочення найменування установ та окремих слів не допускається. Текст документа оформляють у вигляді суцільного складного тексту, анкети, таблиці або поєднання цих форм.

Якщо частини тексту мають різні змістові аспекти або текст документа містить декілька рішень, висновків тощо, його треба розбити на розділи, підрозділи, пункти, підпункти, які нумерують арабськими цифрами і друкують з абзацу. При оформленні документів на двох і більше сторінках друга та подальші сторінки

мають бути пронумеровані. Номер сторінок ставлять посередині верхнього берега аркуша арабськими цифрами без розділових знаків.

Відмітку про наявність додатків (реквізит 22) розміщують нижче тексту документа без відступу від межі лівого берега.

Існує кілька варіантів оформлення цього реквізиту.

При наявності додатків, повну назву яких наводять у тексті, їх розміщують під текстом документа за такою формою:

Додаток: на 5 арк. у 2 прим.

Якщо документ має додатки, повних назв яких немає у тексті, то ці назви треба подати після тексту, зазначивши кількість аркушів у кожному додатку та кількість їхніх примірників.

Приклад

Додатки: 1 Довідка про виконання плану ремонтних робіт за I квартал 2017 р.
на 5 арк. в 1 прим.

2 Графік ремонтних робіт на II квартал 2017 р. на 2 арк. в 1 прим.

Якщо до документа додають інший документ, що має додатки, то відмітку про наявність додатків оформлюють так:

Додаток: лист Державного комітету архівів України від 27.04.2017 N 171/01-04 і
додаток до нього, всього на 7 арк. в 1 прим.

Додаток до розпорядчого документа повинен мати відмітку з посиланням на цей документ, його дату і номер. Відмітку роблять у верхньому правому куті першого аркуша додатка.

Приклад

Додаток 1
до наказу Міністерства охорони
здоров'я України
20.01.2017 N 25

ГЛОСАРІЙ

Адаптація – активне пристосування індивіда до умов середовища та результату цього процесу.

Біологічні ритми – коливання зміни й інтенсивності процесів життєдіяльності, в основі яких лежать зміни метаболізму біологічних систем, зумовлені впливом зовнішніх і внутрішніх чинників.

Бюджет – план доходів і витрат держави, фірми, домашнього господарства на певний термін.

Витрати сім'ї – сукупність платежів, які здійснюються членами родини з метою забезпечення її життєдіяльності, що охоплюють витрати на придбання продовольчих і непродовольчих товарів та оплату послуг, витрати на інвестиційні вкладення (вкладення в нерухомість, депозити, акції, облігації тощо), податки, майно та інші здійснені платежі.

Влада – можливість впливати на поведінку інших людей.

Вплив – будь-яка поведінка однієї людини, яка вносить зміни до поведінки, стосунків, відчуттів тощо іншої людини.

Втома – стан організму, що виникає внаслідок його тривалої або напруженої функціональної активності та виявляється у зниженні працездатності.

Гігієна – галузь науки, що вивчає вплив умов життя та праці на людину і розробляє профілактику різних захворювань; забезпечує оптимальні умови для існування; зберігає здоров'я та продовжує життя людини.

Делегування повноважень – передача повноважень іншій особі. Застосовується зазвичай як засіб децентралізації управління (делегування повноважень підлеглим з боку керівника).

Діагностика – науково-практична діяльність розпізнавання стану об'єкта з погляду його відповідності нормі, здійснювана на основі підведення заданого об'єкта під відомий науці клас, що має на меті прогноз, повернення системи у стан нормального функціонування або підтримку її в цьому стані.

Ділова кар'єра – поступове просування особистості в певній сфері діяльності, зміна навичок, здатностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагородження. Ділова кар'єра відображає рід занять: кар'єра менеджера, спортивна кар'єра, військова кар'єра і т. д.

Дистанційна освіта – комплекс освітніх послуг, що надаються за допомогою спеціалізованого інформаційно-освітнього середовища, створюваного для споживача на будь-якій відстані від освітнього закладу.

Доходи сім'ї – сукупність надходжень грошових коштів і матеріальних цінностей, які отримує сім'я впродовж певного проміжку часу (тиждень, місяць, квартал, рік) у формі заробітної плати, ренти, відсотка та прибутку, а також допомоги з безробіття, пенсій по старості і т. д.

Життєвий план – формулювання цілей у різних сферах життя на певний період часу з урахуванням їхньої значущості та важливості.

Здоров'я – природний стан організму, що характеризується його врівноваженістю з навколишнім середовищем і відсутністю хворобливих явищ.

Кар'єра – рух і положення (статус) людини, суб'єкта трудової діяльності в системі соціальних, економічних, ділових, майнових та інших відносин, обумовлені складним співвідношенням між його особистісними позиціями, ресурсами і соціально-економічною ситуацією (зовнішніми умовами, обставинами) в конкретний період життя.

Кар'єрний менеджмент – напрям самоменеджменту, який вивчає особливості формування та розвитку навичок управління особистою кар'єрою.

Карта бажань – засіб візуалізації цілей людини, програмування своєї підсвідомості на їхнє досягнення.

Ключові сфери життя – основні напрями діяльності окремої людини. Це головні русла, в яких розвивається її життя. Прикладами ключових сфер життя можуть бути: саморозвиток, сім'я, спілкування, наука, робота, здоров'я тощо.

Комунікація – процес обміну інформацією між двома або більше особами, який забезпечує їхнє взаєморозуміння та необхідний у всіх фазах процесу самоменеджменту.

Лідер – член групи, за яким вона визнає право ухвалювати відповідальні рішення в значущих для неї ситуаціях, тобто найбільш авторитетна особистість, яка відіграє центральну роль в організації спільної діяльності та регулюванні взаємостосунків у групі.

Лідерство – здатність здійснювати вплив на окремих осіб і групи, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення цілей, тобто забезпечувати ефективну взаємодію членів групи; це процеси домінування та підкорення, впливу і слідування в системі міжособистісних відносин у групі.

Менеджмент особистих обмежень – напрям самоменеджменту, який вивчає особливості формування та розвитку навичок подолання різних психологічних бар'єрів на шляху до досягнення поставленої мети.

Мета – бажані особисті досягнення, погляд у майбутнє, елемент, який дозволяє сконцентрувати сили й енергію на те, що має бути досягнуто.

Освіченість – індивідуально-особистісний результат освіти, якість особистості, яка полягає в його здатності самостійно вирішувати проблеми, спираючись на засвоєний соціальний досвід.

Освітній простір – форма трансляції соціального досвіду від покоління до покоління без спеціально організованих процесів навчання та виховання, природний процес, який не інтенсифікований спеціальними впливами на суб'єкти освіти.

Особистий план життя – план досягнення особистих або професійних цілей окремої людини.

Планування – процес розроблення планів і альтернативних варіантів своєї діяльності.

Платоспроможність – здатність держави, юридичних і фізичних осіб повністю виконувати свої зобов'язання з платежів, наявність у них коштів, необхідних та достатніх для виконання цих зобов'язань, тобто здійснення платежів.

«Поглиначі часу» – люди чи інші чинники, що найбільшою мірою відбирають («поглинають») ваш час

Працездатність – стан фізіологічних і психічних функцій індивіда, що характеризує його здатність виконувати певну діяльність із заданою ефективністю, необхідною якістю і протягом необхідного часу.

Психогігієна – наука, що вивчає проблему психічного здоров'я людини та впливу на нього різноманітних чинників навколишнього середовища і розробляє заходи, спрямовані на збереження та

зміцнення психічного здоров'я з метою забезпечення гармонічного психічного і духовного розвитку особистості.

Ресурс-менеджмент – напрям самоменеджменту, який вивчає особливості формування та розвитку цілеутворення, планування й управління своїм часом.

Ресурс активності та працездатності – сукупність фізичних можливостей організму людини, характеристик його особистості, а також умов навколишнього середовища, необхідних для ефективного виконання конкретної роботи.

Рефлексія – відображення, відтворення, осмислення людиною власних дій і їхніх законів; діяльність самопізнання, що розкриває специфіку духовного світу людини.

Рольова функція – сукупність певних дій і відносин, обмежених колом людей та спрямованих на отримання конкретного результату.

Самоконтроль – контроль особистих підсумків, оцінювання власних результатів (успіхів і провалів) та в разі необхідності – коригування цілей.

Самоменеджмент – управління власними особистісними ресурсами, тобто вміння їх здобувати, зберігати, розвивати та раціонально використовувати і бути успішною та самодостатньою людиною.

Самомотивація – мотивація себе на виконання тієї чи іншої діяльності, що охоплює, насамперед, постановку цілей.

Самоосвіта – необхідне мимовільне прагнення людини або організації до змін внутрішньої бази даних і бази знань, яке полягає в постановці мети, визначенні пріоритетів (головних напрямів), виборі способу та забезпечення регулярності роботи над собою.

Самоорганізація – процес складання розпорядку дня та забезпечення особистого трудового процесу.

Самосвідомість – здатність людини усвідомити саму себе, своє «Я», свої потреби, інтереси, цінності, своє буття та його сенс, власну поведінку та переживання тощо.

Соціально-психологічний тренінг – один з методів активного навчання та психологічного впливу, здійснюваного в процесі інтенсивної групової взаємодії та спрямованого на підвищення компетентності в сфері взаємодії, в якому загальний принцип

активності учня доповнюється принципом рефлексії над власною поведінкою і поведінкою інших учасників груп.

Страхування – система економічних відносин щодо захисту майнових інтересів фізичних і юридичних осіб у разі настання певних подій (страхових випадків) за рахунок грошових фондів, що формуються шляхом сплати страхових внесків (страхових премій).

Стрес – фізіологічне і/або психологічне напруження, що виникло в результаті впливу стресорів, які порушили наявну рівновагу.

Стрес-менеджмент – напрям самоменеджменту, який вивчає особливості формування та розвитку навичок попередження або подолання стресових ситуацій завдяки власній психологічній компетентності.

Типологія лідерства – сукупність підходів до класифікації видів і напрямів лідерства за різними ознаками.

Управління комунікаціями – напрям самоменеджменту, який вивчає особливості формування та розвитку навичок домінування в комунікації, її спрямованого ведення у заданому напрямі.

Управління конфліктами – напрям самоменеджменту, який вивчає особливості формування та розвитку навичок адекватного поведіння в конфліктній ситуації – навичок «ведення конфлікту» у заданому напрямі.

Управління часом (тайм-менеджмент) – напрям самоменеджменту, який вивчає особливості формування і розвитку навичок формування та розвиток навичок цілеутворення, планування й управління своїм часом.

Ухвалення рішень у самоменеджменті – вибір варіанту дій для майбутніх справ.

Фізична культура – культура тіла, зміцнення здоров'я людини, систематичне та різнобічне вдосконалення людського організму.

Час – загальна форма буття, що виражає тривалість процесів взаємодії та послідовність зміни його станів; те, що відокремлює одну подію від іншої; темп, швидкість, строки, ритми, періоди, етапи самих різних процесів і явищ.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці менеджера: Навчальний посібник. – К.: ВД “Професіонал”, 2004. – 304 с.
2. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Організація праці менеджера: Навч. посібник для студентів екон. вузів.- К.: Кондор, 2002. – 518 с.
3. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика.: Пер. с англ. – М.: Дело, 1991. – 320 с.
4. Довгань Л.Є. Праця керівника, або практичний менеджмент : навч. посіб. / Л.Є. Довгань. - К. :Ексоб, 2010.-384 с.
5. Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках: Советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время. / Пер. с нем. / М. :Интерэксперт – Инфра - М, 1995. – 267 с.
6. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учебн. пособие. – М.: Новое знание, 2006. – 336 с.
7. Карпичов В. Б. Самоменеджмент: введення в проблему / В. Б. Карпичов // Проблеми теорії і практики керування. – 1994. – № 3.
8. Кінан К. Самоменеджмент /К. Кінан: перек. з англ. Л. В. Квасницької; під ред. Н.В.Шульпіної. – М. : Эксмо, 2006. – 80 с.
9. Леонов А.А. Теоретические основы управления морским транспортом. – М.: В/О “Мортехинформреклама”, 1992, – 105с.
10. Лукашевич Н.П. Теория и практика самоменеджмента : учеб. пособие / Н.П. Лукашевич. – 2-е узд., испр. – Киев : МАУП, 2002. – 360 с.
11. Осовська Г.В., Копитова І.В. Основы менеджменту: Практикум. Частина III. Навчальний посібник для студентів спеціальності 7.050201 “Менеджмент організацій”. – Житомир: ЖІТІ, 1999. – 316 с.
12. Папкин А.И. Основы практического менеджмента: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 288 с.
13. Сухарський В.С. Менеджмент: теорія, методологія, практика. Монографія. – Тернопіль: Астон, 2002. – 416 с.
14. Фельзер А.Б., Доброневський О.В. Техніка роботи керівника: Навч. Посібник. – К.: Вища шк., 1993. – 383 с.: іл.
15. Хроленко А. Т. Самоменеджмент: для тех, кому от 16 до 20. — М.: Экономика, 1996. – 139 с.
16. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех: Пер. с нем. — М.: АО Издат. группа "Прогресс-Интер", 1993. – 240 с.
17. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посіб. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 2002. – 583 с. – (Вища освіта ХХІ століття).

СХЕМИ РОЗТАШОВАНOSTІ РЕКВІЗИТІВ ДОКУМЕНТІВ

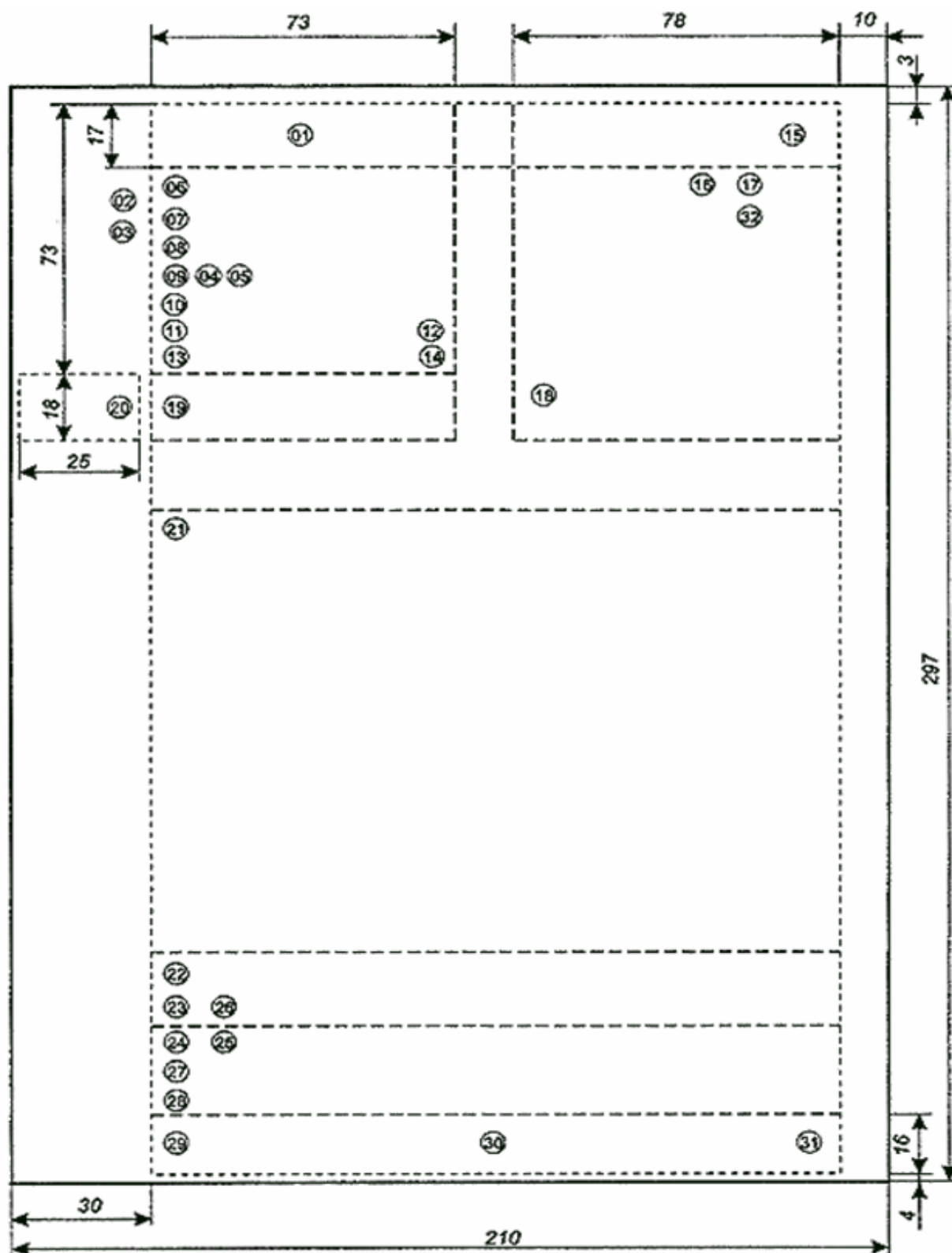


Рисунок А.1 – Розташованість реквізитів і меж зон на форматі А4 кутового бланка

ПРИКЛАДИ ОФОРМЛЮВАННЯ ДОКУМЕНТІВ

**ДЕРЖАВНИЙ КОМІТЕТ
АРХІВІВ УКРАЇНИ
Держкомархів України**

вул. Солом'янська, 24, м. Київ,
03110,
Тел. 277-27-77, факс 277-36-55,
E-mail: mail@dkau.kiev.ua
Web: http:// www.scarch.kiev.ua
Код ЄДРПОУ 00018490

_____ N _____
На N _____ від _____

Український науково-дослідний
інститут архівної справи та
документознавства

*Христовій Н. М.,
Кулешову С. Г.
До виконання
Підпис І. Матяш
09.07.2002*

Про погодження третьої редакції
проекту державного стандарту

Методична комісія Державного комітету архівів України 29 травня 2002 р. розглянула третю редакцію проекту Державного стандарту України "Діловодство й архівна справа. Терміни та визначення понять". За результатами обговорення було прийнято рішення погодити третю редакцію проекту стандарту (протокол N 6). Окремим пунктом рішення Методкомісії відзначено неможливість прийняття пропозиції Технічного комітету стандартизації науково-технічної термінології щодо заміни терміна "забезпечення збереженості документів" на "забезпечення збережності документів". Зауваги та пропозиції до змісту третьої редакції стандарту - у додатку.

Додаток: на 4 арк. в 1 прим.

В. о. Голови Підпис

Ініціал(и), прізвище

Прись 2772755

До справи N 01-16
Долучено до зводу відгуків 19.07.2002
Підпис С. Кулешов
29.08.2002

УНДІАСД
Вх. N 201
12.07.2002

Рисунок Б.1 – Приклад оформлювання опрацьованого листа організації

ЗАКРИТЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
АГРОПРОМИСЛОВА КОРПОРАЦІЯ
“ЗОРЯ”

НАКАЗ

11.09.2016

с. Зоря

№ 79

Про підготовку ЗАТ
агропромислова корпорація
“Зоря” до осінньо-зимового
періоду 2016-2017 року

На виконання розпорядження голови районної державної адміністрації № 671 від 20.08.2016 “Про підготовку народного господарства області до роботи в осінньо-зимовий період 2016-2017 року”

НАКАЗУЮ:

1. Керівникам підрозділів ЗАТ Агропромислова корпорація “Зоря” вжити всіх можливих заходів для виконання розпорядження № 671 від 20.08.2016 р. голови районної державної адміністрації “Про підготовку народного господарства області до роботи в осінньо-зимовий період 2016-2017 року” в частині, що відноситься до діяльності ЗАТ АПК “Зоря”.

2. Контроль за виконанням даного наказу покласти на Романовського О.М.

Додаток: Копія розпорядження голови районної державної на 3 арк. в 2 прим.

Голова правління

Підпис

В.А. Парфенюк

Рисунок Б.2 – Приклад оформлювання наказу

(НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА)

ПРОТОКОЛ

14.06.2009 № 6

м. Дніпропетровськ

Засідання дирекції

Голова – Богдан М.С.

Секретар – Кальченко О.П.

Присутні: Волошко В.М., Данченко К.Ф., Губрій І.Л., Ковалевська Т.Д., Яцько Б.Ю.

Порядок денний:

Про результати перевірки стану організаційно-розпорядчої документації підприємства (доповідач – заступник директора підприємства Волошко В.М.).

СЛУХАЛИ:

Волошко В.М. – Відповідно до розпорядження директора підприємства від 31.05.2009 № 87 комісією у складі: ... було проведено перевірку стану організаційно-розпорядчої документації. Комісією виявлено ряд суттєвих недоліків в обробленні, обліку та зберіганні цих документів. За результатами перевірки комісія підготувала доповідну записку про стан організаційно-розпорядчої документації підприємства (див. Додаток).

ВИСТУПИЛИ:

Яцько Б.Ю. – На підприємстві не сформовано служби діловодства як окремого структурного підрозділу. Відповідальність за організацію діловодства покладалася на секретарів директора підприємства, які не мали необхідного досвіду роботи з документами і тричі змінилися за п'ять років існування підприємства. Відсутність контролю за організацією роботи з документами у діловодстві й призвело до такого стану. За цей період більш-менш нормально велася лише кадрова документація.

Богдан М.С. – Прошу Вас, Богдане Юрійовиче, як кваліфікованого фахівця, що має досвід у роботі з організаційно-розпорядчими документами, взяти під контроль організацію служби діловодства на підприємстві.

УХВАЛИЛИ:

1. Інформацію Волошко В.М. взяти до відома.

2. Відповідальному за кадрову роботу Прокопенку С.Ю. і головному бухгалтеру Ковалевській Т.Д. до 21.06.2009 підготувати пропозицію щодо внесення змін до штатного розпису підприємства.

3. Контроль за формуванням і організацією роботи служби діловодства покласти на начальника адміністративно-господарського управління Яцька Б.Ю.

Додаток: доповідна записка про стан організаційно-розпорядчої документації підприємства на 2 арк. в 1 прим.

Голова

(підпис)

М.С. Богдан

Секретар

(підпис)

О.П. Кальченко

Рисунок Б.3 – Приклад оформлювання протоколу

ЗАТ «Інформаційні системи»

ЗАТВЕРДЖУЮ

АКТ

Директор

№ _____

И.И. Іванів

Київ

Про перевірку збереження документів

Підстава: наказ директора від 01.11.2016 № 12 «Про заходи по забезпеченню збереження документів»

Складений комісією:

Голова - заступник директора по персоналу Петренко П.П.

Члени комісії:

1. Заступник головного бухгалтера Сидоренко С.С.
2. Начальник відділу кадрів Василенко В.В.
3. Менеджер Романов Р.Р.

Присутні: завідувачка канцелярією Кузнецова К.К.

У період з 10.11.2016 по 12.11.2016 комісія проводила перевірку організації і умов зберігання управлінських документів.

В ході перевірки встановлено:

1. Документи зберігаються в структурних підрозділах.
2. Справи формуються не відповідно до номенклатури справ.
3. Відмічений випадок втрати документа (лист ЗАТ «Схід» від 15.03.2014 № 123).

Комісія рекомендує:

1. Встановити порядок централізованого зберігання документів в канцелярії.
2. Виділити і обладнати спеціальне приміщення для архіву.

Складений в 2 екз.

1-й екз. - в справу № 01-14

2-й екз. - в об'єднання «Київархів»

Голова

П.П. Петренко

Члени комісії

С.С. Сидоренко

В.В. Василенко

Р.Р. Романов

Рисунок Б.4 – Приклад оформлювання акту

(НАЗВА СТРУКТУРНОГО ПІДРОЗДІЛУ)
(назва підприємства)

Директору _____
(прізвище, ініціали)

ДОПОВІДНА ЗАПИСКА

30.04.2016 № 3

Про необхідність проведення
документальної ревізії
у магазині „....”

Повідомляю, що під час проведення 29 січня 2016 р. інвентаризації товарних фондів магазину „....”, виявлено нестачу різних товарів на загальну суму 20,5 тис.грн.

Прошу Вас призначити документальну ревізію товарних операцій магазину за період з 01.01.2016 до 29.01.2016.

Начальник відділу (підпис) (розшифрування підпису)

До справи № _____

(посада, підпис, ініціали та прізвище виконавця)

(дата)

Рисунок Б.4 – Приклад оформлювання доповідної записки

Навчальне видання

**Леонов Олександр Олександрович
Леорова Тетяна Михайлівна**

САМОМЕНЕДЖМЕНТ

Конспект лекцій

Навчальний посібник

Підписано до друку 30.04.2021. Формат 60х84/16.
Папір офсетний: Друк різнографічний. Авт. арк. 3,95
Тираж 50 прим.

Віддруковано в копіральному центрі «Магістр»
м. Одеса, вул. Мечнікова, 36
тел.: 732-19-82

Свідоктво про реєстрацію № 2670316784 від 16.02.2010 р.