***ТЕМА: Організація праці менеджера***

**ПЛАН**

**1. Характеристика управлінської діяльності та її види**

**2. Робоче місце менеджера та його організація**

**3. Планування роботи менеджера**

**1. Характеристика управлінської діяльності та її види**

Управлінська робота як різновид розумової праці характеризується ***слабкою фізичною енергоємністю*** і разом з тим ***високим рівнем*** використання енергії блоків ***пам'яті*** людини і ***психічною напруженістю***. Тому треба більше уваги приділяти умовам, в яких відбувається процес управлінської роботи, механізувати й автоматизувати її процеси.

Особливістю роботи менеджерів є її специфічно виражений творчий характер, пов'язаний з постійним пошуком і розв'язанням задач (які не завжди можуть мати однозначний розв'язок), керуючись тільки досвідом. Роботі менеджерів властивий імовірнісний характер: важко установити не лише терміни виконання конкретних задач, але і результати роботи.

Під ***організацією управлінської роботи*** *розуміють порядок, правила службової поведінки в апараті управління, які спрямовані на виконання поточних і перспективних задач керівниками, фахівцями й іншими працівниками управління відповідно до діючих посадових інструкцій і положень про структурні підрозділи.*

В основі організації управлінської роботи лежать поділ і кооперація праці.

Під ***поділом праці*** *розуміють диференціацію і спеціалізацію трудової діяльності, що приводить до відокремлення різних її видів, якщо окремі групи управлінських працівників зайняті різною діяльністю, спрямованою на досягнення загальної мети.*

Під час організації управлінської роботи застосовують три напрямки його розподілу: функціональний, технологічний і кваліфікаційний.

*Функціональний поділ праці* полягає в закріпленні конкретних функцій управління за підрозділами чи окремими працівниками.

*Технологічний поділ праці* - це спеціалізація працівників відповідно до трьох груп робіт:

1. Керівництво структурним підрозділом, прийняття рішень на основі інформації при здійсненні робіт відповідно до визначеної функції.

2. Обробка інформації, що надходить як від об'єкта керування, так і з інших джерел, і створення комплексу документації, необхідної для здійснення функцій менеджменту.

3. Оформлення документації, її пересилання, збереження, облік, сортування й ін.

Цим трьом видам робіт чи видам діяльності відповідають і три категорії працівників: керівники, фахівці, інші працівники апарату управління.

*Кваліфікаційний поділ праці —* це такий поділ праці, при якому співробітники виконують різну роботу, що відповідає їх кваліфікації і досвіду. Так, заступники керівника можуть відповідати за роботу різних структурних підрозділів виробничого й управлінського напрямків.

*Кооперація роботи —* це форма організації роботи, що передбачає загальну участь багатьох працівників і забезпечує узгодження та координацію колективних дій в одному й тому ж управлінському процесі.

***Види діяльності менеджера*** можна розмежувати за такими характеристиками:

1. *За змістом:* комплексні, економічні, комерційні, технічні, кадрові, технологічні і т.д.
2. *За характером ініціативи:* з власної ініціативи, з ініціативи підлеглих, із зовнішньої ініціативи.
3. *За періодом:* перспективні, поточні.
4. *За предметом діяльності:* робота з фіксованою інформацією, ділові контакти.
5. *За періодичністю повторення:* регулярні і нерегулярні.
6. *За фіксованістю у часі:* жорстко фіксовані, такі, що мають певні рамки часу.
7. *За терміновістю:* термінові і нетермінові.
8. *За важливістю:* важливі і менш важливі.

**2. Робоче місце менеджера та його організація**

***Робочим місцем менеджера*** є окремий кабінет або частина загального приміщення, де здійснюється його трудова діяльність і де є необхідні засоби роботи, що відповідають змісту виконуваних робіт. Також це сфера діяльності працівника апарату управління або сукупність функцій, закріплених за одним працівником-менеджером.

***Організація робочого місця*** ***менеджера*** повинна здійснюватися у відповідності до таких вимог:

*1. Технічні вимоги* – враховуючи нормативи робочої площі для різних категорій службовців, необхідно запроектувати простір для безпосередньо робочого місця, для устаткування, а також проходів.

*2. Ергономічні* *вимоги (грец.* ***ergon*** *робота +* ***nomos*** *закон)* – виробниче середовище повинне бути максимально пристосованим до людини, його фізичної, фізіологічної й естетичної природи, тобто габарити меблів і устаткування встановлюються відповідно до вимог антропометрії.

Людина, сидячи за робочим столом, кульманом або пультом управління може охопити лише певний робочий простір, обмежений відстанню її рук. Цей простір називають *максимальною робочою сферою досяжності,* він становить 65-70 см в довжину (при витягнутих уперед руках) і 150-160 в ширину (при розведених у боки руках). Виходячи з цих вимірювань, конструюються стандартні письмові столи для більшості службовців - 750 х 1500 см. Столи з більшою поверхнею (до 1000 х 2000 см) призначені для керівників, які проводять наради з одним - трьома відвідувачами, які розміщуються за цим самим столом.

Якщо робочу сферу менеджера потрібно ще збільшити, це досягається за рахунок повороту його на стільці, що обертається, вправо або вліво.

При цьому кабінет менеджера рекомендується розділити на три функціональні зони: ***робочу зону, нарад і зону відпочинку.***

До набору меблів *робочої зони* входять: двотумбовий стіл, підйомно-поворотне крісло, шафа для книг чи кабінетна стінка, стіл-приставка, бокс для документів, технічні засоби, які використовуються в процесі роботи. Бажано, щоб письмовий стіл розташовувався перпендикулярно до вікна; світло з вікна падало ліворуч; письмовий стіл і крісло були поза джерелом тепла; вхідні двері знаходилися в полі зору. Меблі і технічні засоби треба розташовувати так, щоб можна було, не встаючи, отримати максимальну кількість предметів.

*Зона нарад* залежно від площі кабінету і звичайної кількості учасників з'єднується з робочою або створюється як самостійна. У першому випадку стіл для нарад встановлюється перпендикулярно до робочого стола, а з кожного його боку встановлюють не більше чотирьох стільців. У другому випадку в зоні нарад розміщують стіл для нарад, столики для учасників, крісло для головуючого.

*Зону відпочинку* рекомендується розміщувати в частині кабінету, протилежній робочій зоні, обладнувати кріслами для відпочинку, журнальним столиком, телевізором, локальним освітленням.

3. *Гігієнічні* *вимоги* – вимоги до сукупності елементів виробничого середовища (хімічних, фізичних, біологічних) і власне трудового процесу (психофізіологічних), які впливають на стан організму людини - його здоров'я, працездатність, задоволеність роботою, процес відтворення робочої сили і ефективність роботи.

Специфіка роботи менеджерів зумовлює певні особливості в

*4. Інформаційні вимоги* - охоплюють комплекс заходів щодо інформаційного забезпечення робочого місця. Робочі місця менеджерів повинні бути оснащені засобами адміністративного зв'язку, засобами складання, копіювання, збереження і пошуку текстових та інших документів, виконання креслярських робіт, засобами обчислювальної техніки, іншими технічними засобами і пристроями. Робоче місце менеджера повинне бути укомплектоване також необхідними засобами настільної оргтехніки і канцелярськими приладами.

*5. Естетичні* *вимоги* відображають відповідність зовнішнього вигляду, дизайну, інтер'єру, кольору фарби або шпалер, наявності квітів до призначення приміщення. Головна вимога щодо оформлення інтер'єру робочого місця менеджера - це об'ємно-просторова єдність усіх його складових: планування й архітектурно-будівельного оформлення кімнати, робочих меблів, устаткування, іншого оснащення.

Для інтер'єру важливе забарвлення, оскільки існує певна залежність між колірним оформленням середовища і стомленням зору. Різні кольори і в різних співвідношеннях неоднаково сприймаються оком і впливають на роботу людини. Червоний, оранжевий і фіолетовий кольори діють збуджуюче, дратують і стомлюють. Зелений, блакитний і близькі до них відтінки діють заспокійливо. Чорний колір створює враження більшої ваги, ніж білий.

6. *Економічні вимоги* можна охарактеризувати таким чином: ефект від діяльності працівника на робочому місці повинен перевищувати витрати на устаткування та обслуговування робочого місця і працівника.

**3. Планування роботи менеджера**

Загальний фонд робочого часу працівників апарату управління складається із витрат на виконання корисної роботи, непродуктивної роботи, але необхідної (підготовка, пересування тощо), а також втрат робочого часу (очікування у приймальних вищого керівництва, транспорту тощо).

У результаті досліджень одержано дані про витрати часу за 24 показниками, що характеризують види діяльності керівників і менеджерів торговельних фірм.

***Основними видами трудових затрат є:***

1. Загальне керівництво.
2. Економічна робота:
* економічний аналіз показників фінансово-господарської діяльності фірми;
* підготовка доповідей, оглядів, довідок;
* аналіз роботи структурних підрозділів;
* економічна робота в інших організаціях та установах;
* контроль за бухгалтерською роботою апарату.
1. Робота з інформацією:
* ділові усні бесіди: зі співробітниками, із відвідувачами інших організацій та установ, робота з клієнтами;
* ділові телефонні розмови;
* участь у нарадах (фірми та інших організацій);
* бесіди по телефону (відвідувачі, клієнти, постачальники, партнери).
1. Робота з документами:
* перегляд вхідної кореспонденції та прийняття рішень;
* складання листів та інших документів;
* підписування документів;
* розгляд скарг;
* вивчення нормативних документів, спеціальної літератури.
1. Підготовка і аналіз виконання особистого плану роботи.
2. Видача завдань підлеглим, оцінка виконання.
3. Громадська робота, відрядження та інші роботи:
* виконання громадських доручень;
* перебування у службових відрядженнях;
* самоосвіта;
* розв'язання питань побуту працівників фірми;
* особиста гігієна, відпочинок.

***"Поглиначі" часу менеджера***

Основними факторами, що обумовлюють максимальні (і найдорожчі) втрати часу, є так звані "поглиначі часу" (хронофаги):

* непотрібні чи тривалі візити, а також телефонні розмови, багатослівні відвідувачі і підлеглі і т.д.;
* нечітке визначення цілей, пріоритетів, у результаті чого люди "тонуть" у дріб'язкових справах замість того, щоб вирішувати серйозні проблеми;
* незадовільне планування, у результаті чого менеджер не може справитися з розподілом часу на виконання справ, навіть не знає, як розпочати;
* слабка організація підлеглих і самоорганізація керівника, відсутність дисципліни, відволікання на дріб'язкову роботу, повільне "розгойдування", переробка кілька разів однієї й тієї самої роботи;
* відсутність інформації, що дозволяє приймати своєчасні рішення; відкладання інших через нерішучість менеджера;
* невміння працювати з партнерами, відвідувачами, підлеглими, боротися з телефонними дзвінками, оперативно проводити наради;
* невміння сказати "ні" – по-перше, собі, коли хочеться зробити щось цікавіше, ніж складання звіту; а по-друге, сказати "ні" іншим людям, які бажають скористатися вашим вільним часом, не замислюючись, а чи є у Вас інші плани. Доведено, що впродовж робочого дня менеджера переривають кожні вісім хвилин.

Основою **раціоналізації** використання робочого часу є його **планування**.

Отже, алгоритм планування такий.

1. *Скласти перелік робіт*.
2. *Визначити фактичну тривалість справ*, на основі якої можна встановлювати терміни початку і закінчення робіт та пов'язувати їх. Для цього треба проводити *спеціальні спостереження*, вивчати власні витрати часу впродовж дня за допомогою хронометражу та фотографії (самофотографії) робочого дня.
3. *Аналіз витрат часу.*

3.1 Вибір цілей аналізу. Такими *цілями можуть бути*: визначення фактичних витрат часу на окремі роботи чи розроблення нормативів, виявлення втрат часу, удосконалювання системи комунікацій і т.п.

3.2 Порівняння фактичних витрат часу з нормативними.

**Норма часу** – це кількість часу, необхідна для виробництва одиниці продукції чи партії, виконання тієї чи іншої роботи одним чи групою виконавців відповідної кваліфікації у визначених організаційно-технічних та природно-кліматичних умовах.

**Норматив часу** – відносний показник, тобто регламентовані витрати часу на виконання окремих елементів виробничих операцій, встановлених у раціональних умовах з урахуванням застосування передових методів і прийомів праці, сучасного устаткування, відповідної кваліфікації виконавця.

Однак на багато робіт менеджера нормативи відсутні, а іноді їх просто неможливо установити. У цьому випадку можна використовувати метод порівняння фактичних витрат часу даного керівника із середніми витратами часу інших керівників того ж рівня або з його власними середніми витратами.

1. *Розроблення планів роботи (у т.ч. підрозділу).* Після того як розроблений загальний режим роботи, можна розрахувати реальний фонд робочого часу і перейти до планування справ на визначений період. Планування повинне бути як довгостроковим (рік, квартал, місяць), так і оперативним (тиждень, день).
2. *Графік робіт.* Робочі плани і графіки керівника повинні бути насамперед добре скоординовані з планами і графіками вищих керівників і, у свою чергу, бути базою для графіків керівників нижчих рівнів управління.

Потрібно пам'ятати про **принцип Вільфредо Парето**, що стосовно управління часом звучить так: ***80% зусиль і часу витрачається на одержання 20% результату, а інші 20% зусиль і часу призводить до 80% результату.***

У діловому житті менеджера необхідно виділяти такі планові періоди:

* довгострокові задачі (плани на кілька років) - 3-5 років (чи більше);
* середньострокові задачі (річні плани)- 1-3 роки;
* поточні цілі (тижневі, декадні плани) - 1 тиждень - 3 місяці .

Система планування часу наведена на рис. 3.1. Треба зазначити, що планування повинно починатися з довгострокових планів, наприклад, щорічних, деталізуватися у квартальні, плани на місяць, декадні (або тижневі), і наприкінці на основі довгострокових цілей розробляються щоденні плани роботи.

**ЗАПАМ’ЯТАЙТЕ!!!** *Щоденний план - найважливіший ступінь у системі планування часу, конкретна реалізація поставлених цілей. Планування - це поступовий рух уперед, розкладання загальної задачі на частини, для того, щоб різні дії можна було розподілити в часі.*

***Основний принцип планування часу***: 60 % - запланована активність; 20 % - непередбачена активність (резерви часу і позапланові дії); 20 % - спонтанна активність (управлінська діяльність, творчість).

До **правил планування** можна віднести такі:

1. Аналіз видів діяльності і витрат часу. Варто задокументувати і перевірити, як і на що витрачається час.
2. Зведення задач у єдине ціле - планування дій.
3. Регулярність - системність - послідовність.
4. Реалістичність.
5. Гнучкість.
6. Поповнення втрат часу. Якщо є можливість негайно поповнювати втрати часу, краще залишитися на робочому місті та попрацювати увечері, ніж у п'ятницю увечері компенсувати втрачене упродовж тижня.
7. Письмова форма. Плани дня, що тримають у голові, легко відкладаються. План, що фіксується письмово, має психологічний ефект самомотивації до роботи. Ділова активність стає більш цілеспрямованою й орієнтованою на дотримання чіткої програми дня.
8. Перенесення невиконаного. Якщо задача виявилася невиконаною, треба проаналізувати доцільність перенесення, і якщо це можливо, перенести на наступний період і виконати; або відмовитись від виконання.
9. Фіксація результатів замість дій. Необхідно фіксувати в планах результати – реалізованість мети (кінцевий етап), а не просто дії. Для цього краще використовувати семантично чіткі слова, наприклад, не "зателефонувати Сидорову", а "з'ясувати у Сидорова …".
10. Визначати термін виконання.
11. Встановлення пріоритетів.
12. Делегування справ. Із самого початку потрібно установити у своїх планах, яку роботу менеджер повинен виконати особисто, а що можна делегувати.
13. Боротьба з "поглиначами часу" і виявлення резервів часу.
14. Вивільнювати час для планування і творчості і т.д.

## Майстер-план життя

## Плани на декілька років вперед

## Річний план

## Квартальний план

## Плани на місяць

## Декадні (тижневі) плани

## Пісумки дня

## Підсумки тижня

## Підсумки місяця

## Квартальні підсумки

## Розділяється на

## Адаптація

## Річні підсумки

## Щоденні плани

Рисунок 3.1 – Система планів менеджера